دليل اغتنام الوقت

RDM

سلسلة القيادي الناجح



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

الوصول إلى مجلس الإدارة

نقله إلى العربية

د. أحمد المؤقت

العبيكان
Obeikan

الوصول إلى
مجلس الإدارة

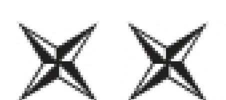
سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports مـن أجـل مـد يـد العون لكبار المديرين ومديـري المستوى المتوسط؛ كي يصقلـوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهـم، ويحظـوا بأفضلية علـى صعيد التنافـس، مقدمةً في صيغة موجـزة وميسـرة وسهلة الفهـم؛ توفيراً لوقت المديريـن الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.
- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



RDM

سلسلة القيادي الناجح

دليل اغتنام الوقت

الوصول إلى مجلس الإدارة

نقله إلى العربية

د. أحمد المؤقت



Original Title

GETTING PEOPLE ON BOARD

The Results-Driven Manager series

ISBN-10: 1-59139-636-0

ISBN 1 - 015 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

الوصول إلى مجلس الإدارة./ مجموعة مؤلفين؛ أحمد المؤقت؛

- الرياض 1431هـ

170ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 1 - 015 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة الأعمال أ. المؤقت، أحمد (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 658,4 رقم الإيداع: 2595 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

محتويات الكتاب

المقدمة

يتحـدث المديرون مـن جميع المستويـات في مؤسساتهـم مطولاً عن الحاجـة إلى «الوصول إلى مجلس الإدارة». ولكن ماذا تعني حقاً عبارة «الوصـول إلى مجلـس الإدارة؟» إنهـا تعني في الأصـل تحفيز الموظفين لدعـم التغيير الـذي يجب على الشـركات أن تقوم بـه للمحافظة على التنافس في عالم الأعمال المتغير وأن تحل أكثر المشكلات. فكيف تعرف ذلك حينما يكون جميع أعضاء فريقك «في مجلس الإدارة»؟

هناك عدة إشارات:

- يشعر الناس بالحيوية والنشاط.
- يكون لديهم إحساس بالهدف.
- يعرف أعضاء الفريق إلى أين هم ذاهبون ولماذا من المهم الوصول إلى هناك.
- يـدرك الذين يوجهون تقاريـرك المباشـرة إستراتيجية شركتك وكيف تتلاءم مع الجهود التي يبذلونها.

إن وصول جميع الأفراد الذين ترغب فيهم إلى مجلس الإدارة بنجاح يؤدي إلى تحقيق نتائج حاسمة لمؤسستك. وإن إيصال الناس إلى مجلس

الإدارة قد أصبح اليوم مهماً أكثر من ذي قبل. لماذا؟ لأن المشكلات تتوالى بسرعة وهي أكثر تعقيداً مما كانت عليه قبل عقد من الزمن ولأن التغيير قد أصبح مستمراً. حقاً إن لدى معظم الشركات الكبرى كثيراً من المبادرات في آن واحد.

فعمليات الاندماج والاكتساب، إلى جانب التقانة الحديثة والمنتجات والأسواق قد أسهمت كلياً في زيادة الضغط على المديرين لكي يوقظوا في مرؤوسيهم الحماسة والقوة والتفكير المبدع.

التحدي المثبّط للهمة

لكن الوصول إلى مجلس الإدارة ليس بالأمر السهل. فغالباً ما يأتي التغيير كتيار جارف من التحديات التي تمثل الخطر والفرصة السانحة في آن واحد. فينبغي للمدير أن يعرف كيف يتجنب الأخطار في الوقت الذي يقتنص فيه الفرص السانحة. كما أن عليه أيضاً أن يحدد التقاليد المؤسساتية التي ينبغي له أن يبقيها وتلك التي يجب الاستغناء عنها.

كما يعد الوصول إلى مجلس الإدارة تحدياً، وذلك لأسباب أخرى أيضاً. وأحد تلك الأسباب هو أنك تطلب من الأشخاص أن يغيروا أشياء عزيزة عليهم: عاداتهم اليومية، الطرق التي يعملون بها، علاقاتهم، طرق تحليل المشكلات وحلها. فكثير من الناس يجدون هذا التغيير مؤلماً، بل معذباً جداً، ومن ثم فإنهم قد يتواطؤون على الوقوف لمعارضة التغيير - بطريقة تجعلك حائراً وغير قادر على القيادة.

وقـد يأتي التغيير بأساليب متعـددة، بحيث يكون من الصعب عليك السيطـرة عليه والمحافظة علـى موقعك في القيادة. فمثـلاً، قد يحاول الآخـرون تجاهلـك، كما فعـل بعضهـم حينما حاولـوا تشجيـع إحدى المديرات لكـي تكوّن عموماً مجموعة ضغـط في مسائل تخص العمل أو الحيـاة عموماً، بدلاً مـن القيام بتغييرات «حاسمـة» كانت تمثل أهمية كبـيرة للمؤسسـة ذلـك الحـين. أو قـد يحاولـون إبعادك عـن هدفك باستخدامهـم خطـوات عديدة – منهـا تحويل انتباهـك إلى أمر تافه، أو جـذب اهتمامك إلى موضوع مـا، أو استدراجك إلى مبادرة مختلفة يعرفون أنك ستجدها جذابة تماماً.

جوهر القيادة

من الواضح أنه لكي تتجاوز هـذه المخاطر وتأتي بالأشخاص الذين ترغـب فيهـم إلى مجلـس الإدارة، ينبغي لك أن تتحـرك بحذر وعناية فائقة. ويكون هدفك النهائي مزدوجاً ويمثل جوهر القيادة: أي أن تنقل فكرة مهمة وهدفاً محققاً، في حين تعمل على مساعدة فريق عملك لحل مشكلات الشركة الملحّة.

وقد تتضمن تلك المشـكلات أي شيء بدءاً من المحافظة على أسعار البورصـة وتنظيـم التكاليف، إلى متابعة جاهزيـة فريق العمل في أثناء الأحوال الاقتصادية العصيبة، أو أي تحديات إستراتيجية أخرى.

وحتـى أكثر القياديين احتراماً وتبجيـلاً قد يجدون هذه المسؤوليات صعبة التحقيق أحيانـاً. ولكن تبين لنا الأبحاث المختارة الواردة هنا أن

المساعدة موجودة بين أيدينا – وهي التي يقدمها لنا الخبراء في الإدارة، والباحثون، والمديرون المتمرسون الذين يواجهون هذه التحديات كل يوم. فإذا كنت تريد أن يصل من ترغب فيهم إلى مجلس الإدارة، وأن يستمروا في مراكزهم هناك، فما عليك إلا أن تتقن المهارات الآتية:

- دمج عدد من أساليب القيادة بحيث تستفيد من محسّنات كل أسلوب، وأن تستخدم الأسلوب المناسب للظرف المناسب.
- مجابهة مقاومة التغيير التي يبديها فريق عملك أو العاملون في قسمك.
- التباحث بكل وضوح وباستمرار وإلحاح بشأن أهم المشكلات في شركتك والتغييرات المطلوبة لحل تلك المشكلات.

تركز المقاطع الثلاثة الواردة في هذا الجزء (من الكتاب) على هذه المهارات الأساسية، وتقدم لك مجموعة غنيّة من الإرشادات العملية كما يجب عليك القيام به لتفعيلها. ونقدم فيما يلي ملخصاً عما ستجده حينما تتصفح هذه الأبحاث.

التحكم بأساليب المزج الصحيح من أساليب القيادة

يستهل الكاتب في مجال الأعمال نك مورغان القسم الأول من كتابه بالسؤال الآتي: «هل تحصل على أفضل الحلول لمشكلاتك؟». ويصف مورغان عبر اقتباسه كلمات من أعمال الخبير في علم الإدارة كريستوفر هوينغ ستة أساليب للقيادة، إلى جانب محسنات ومساوئ كل منها.

يقــول مورغان إن أفضل القادة هم أولئك الذين يمزجون ويلائمون بين هذه الأساليب للاستفادة من ميزاتها وللتعويض عن المساوئ.

يساعدك هذا البحث كــي تقرر إذا كنت تود أن تكون «مجدداً» (أي إنــك ترى القوة حيث يرى غيرك الألم)، أم «مكتشفاً» (أي إنك تتعرف أرضــاً جديدةً)، أم «متحدثــاً» (أي إنك تشيّد وتنمّي وتكسب رزقك من إقامة علاقات إنسانيّــة)، أم «لاعباً» (أي إنك تصنع الأحداث ثُم تقود فريــق عملك إلى حــلّ المشكلات)، أم «منشئــاً» (أي إنك تركّب الحلول التي تكــون متماسكة تحت الضغط)، أم «مؤدّيــاً» (أي إنك تقدم نتائج عمليــة). ويشرح مورغان كيف يمكنك أن تمزج هذه الأساليب لتحصل علــى أفضــل النتائج – فمثــلاً أن تقوم ببناء مجتمعــك في الوقت الذي تسعــى فيه إلى استخلاصــ النتائج، أو أن تتذكــر أن الطريقة والنتائج هي أمور على قدر من الأهمية مثلما تكون فاعلية فريق العمل الإيجابية التي تسعى إلى تحقيقها.

وفي مقــال لتريــزا م أمابيل التي تتحدث عن تأثــير القادة في عملية الإبــداع، تقوم الأستاذة في كلية الأعمال في جامعة هارفارد باستكشاف الفكــرة حــول أساليــب مــزج القيــادة. وفي رأي أمابيل «يعمــل القادة الجيدون على دمج المهمة في إدارة العلاقات». فلكي تنجح المهمة، يجب علــى القــادة «أن يركزوا على إنجــاز العمل: من حيــث توضيح الأدوار والمسؤوليــات، وتخطيط المشروعات وتنظيمهــا، ومراقبة العمل». ولكي تنجــح العلاقات يجب على القــادة «أن يركزوا على الجانب الاجتماعي –العاطفي: كإبداء الاهتمــام بالموظفين ومشاعرهم، ومعاملتهم بلطف

ومـودة، والاهتمـام بأمورهم الحياتيـة». وعندما يمزج القـادة هذين الجانبـين مـن الإدارة، يشعـر أتباعهم أنهـم موضع الاهتمـام- وهذا عنصر أساسي في الوصول إلى مجلس الإدارة.

وفي مقال بعنوان: «القيـادة الهادئة» تسلط الكاتبة في مجال الأعمال جينيفـر مكفارلاند الضـوء على عنصر مهم من أساليـب القيادة. فعبر وصف أعمال دبـرا مايرسون الأستاذة في التربيـة في جامعة ستانفورد، تركـز مكفارلاند على أن أفضـل الطرق للوصول إلى مجلس الإدارة هو «القيـام بتغيير جزئي وبطـيء ومتزايد، بدلاً من اتخـاذ خطوات واسعة ومفاجئـة». وتسمي مايرسون القادة الذين يتبعون هذا النهج «المتطرفين المزاجيين» وتضيف أن هذا الأسلوب مؤثر جداً عند المديرين الذين «يمثلون أشياء مثالية وبرامج تتعارض مع الثقافات السائدة» في شركتهم.

وفي مسـاع أخرى للتغيير، يتطلب الوصـول إلى مجلس الإدارة طلب المساعدة من الآخرين الذيـن ليس لك عليهم سلطان. فمثلاً قد ترأس فريقاً لإنجاز مهمات متنوعة لا يخضع أعضاؤه لك مباشرة، أو قد تدير مجموعـة من الأعمال الخارجية التي تؤدي دوراً حاسماً في إنشاء تقانة معلومـات جديدة. أما المقال الذي هو بعنوان: «كيف تقود الآخرين دون أن تكون أنت الرئيس» فإنـه يعرض لنا أسلوب «القيادة الجانبية» الذي يعدّ أسلوباً جوهرياً لمثل هذا النوع من الظروف.

وكمـا يبـين المقال، لا ينبـع تأثير القادة مـن السلطـة الرسمية، بل ينشـأ من «مجموعة من الخصائص والآراء والعادات التي تفصلها عن غيرهـا من الأشيـاء». وتشمل هذه الخصائص أمـوراً مثل: «من تكون»

- أي إن لك سمعة بأنك تعمل بجد ومصداقية، و«ماذا تعرف» -أي إنك قد اكتسبت أفكاراً وآراءً جديدة ومهمة، و«كيف تتفاعل مع الآخرين»- أي إنك تلتمس آراء الآخرين، أو تقدم أفكارك كجزء من الحل، أو تطرح نماذج من التغيير الذي تدعو إليه. وبالتسلح بهذه الخصائص فإنك تقود المجموعة قيادة جانبية بحيث تضع أهدافاً واضحة وتحلل الظروف بإمعان وتتعلم من التجارب وتدخل الآخرين في المهمات التي تحتاج إلى إنجاز وتزود المعلومات بطريقة إبداء الاستحسان أو طرح أسئلة تساعد الآخرين على تعرف الطرق التي يحسّنون بها أداءهم.

وفي المقال الأخير من هذا الجزء من البحث، تجري الكاتبة في مجال الأعمال لورين كيلر جونسون مقابلة مع الأستاذة في كلية إدارة الأعمال جي كونغر للحصول على أفكار إضافية في مجال أسلوب القيادة الجانبية. وتقول كونغر: «تعدّ القيادة الجانبية من بين المهارات الأساسية لأيّ مدير». وتصف كونغر «المجموعة المتألقة من القدرات» التي يحتاج إليها المديرون لممارسة القيادة الجانبية، وتتضمن إقامة شبكات للاتصال (علاقات مع أشخاص داخل شركتك وخارجها ممن تحتاج إلى دعمهم لتحقيق مبادرات التغيير)، وعمليات الإقناع والتفاوض (إنشاء اتفاقيات مع أشخاص تحقق عبرها فوائد متبادلة)، والمشاورات (القيام بزيارة الأشخاص الذين تحتاج إلى كسبهم إلى جانبك، والطلب إليهم لإبداء آرائهم حول المبادرات التي تقودها)، وإنشاء تحالفات (الحصول على الدعم من الأشخاص الذين سيتأثرون بمبادرات التغيير التي تقودها).

التغلب على مقاومة التغيير

لا يمكن للمديرين مساعـدة الأشخاص للوصول إلى مجلس الإدارة بأن يعرفوا كيف يمزجون أساليب الإدراة لتحقيق أفضل النتائج فحسب، بل أن يعرفوا أيضاً كيف يتغلبون على مقاومة التغيير. نستهل هذا الجزء من البحث بمقال بعنوان: «البقاء في القيادة» ففي هذه المختارات، يناقش الأستـاذان في علم الإدارة رونالـد آز هيفيتز ومارتي لينسكي: أنه يجب علـى المديرين أولاً تجنـب المخاطر التي ترافق المقاومـة قبل أن يقوموا حقاً بقيـادة التغيير. إذ تبدأ العملية «بالوصـول إلى الشرفة» والوقوف وسـط مبـادرة التغيير ثم طـرح السؤالين الآتيين «ما الـذي يجري هنا حقـاً؟» و«بماذا يشعر الناس هنـا؟» وإنك حين تفهـم المواقف المختلفة للأجـزاء التي حددتها والشركاء الذين يقفون إلى جانبك ضد عناصر المقاومـة، فإنك بذلك تضع حجر الأساس للتغلب على المقاومة. وتذكّر: قم بدراسة منافسيك بعناية فائقة أكثر من تقويمك لأعوانهم.

ويصف الكاتب ديفيـد: ستوفر الخطوات الإضافيـة التي تساعدك على التغلب على المقاومة في مقال بعنوان: «كيف تكسب ما تقتنيه». وإذا كانـت المقاومة تتخذ أسلوب التأرجـح الطبيعي نحو تغيير رئيس أو نحو معارضـة فاعلة، فإنك تستطيع أن توصل الأشخاص إلى مجلس الإدارة باتباع الإستراتيجيات الآتية:

1- اذكر الأمور كما تحدث فعلاً. وبيّن سبب التغيير بوضوح وبإخلاص تام، وقدّم «الحقائق العارية» موضحاً لماذا يكون التغيير ضرورياً.

2- قسّم المبادرة إلى أجزاء سهلة الانقياد. قم بتجزئة مشروع التغيير الذي يستغرق عدة سنوات إلى مراحل وخطوات منفصلة لكل منها أهدافها المؤقتة، إذ إن المشروعات ذات الحجم الصغير تساعدك على تحقيق التزام إظهار الزخم والتقدم.

3- أصغ إلى موظفيك وإلى اهتمامات الأشخاص لكي تقرر فيما إذا كانت مقاومة التغيير تأخذ أساليب مثل «أنا لا أفهم» أو «أنا لا أحبك»، وبعدها يمكنك تحديد الطرق لمواجهة مثل هذه العواطف.

4- اعكس التيار. حاول أن تجذب آراء وأفكاراً خلاقة من جميع المستويات في المنظمة بحيث ترسخ الإحساس لدى الموظفين بامتلاكهم المبادرة.

ويتقصّى المقالان الآتيان في هذا القسم قدرة النجاحات الأولية الصغيرة في المساعدة على التغلب على مقاومة التغيير. وتؤكد المحررة لورن غاري في مقالها «تشجيع التغيير مع اجتناب الطريق نحو الاستشهاد أهمية استخدام النجاحات الصغيرة كحوافز لتحقيق تحولات أكبر». ولتوضيح الطريقة التي تستخدم فيها هذه الحوافز، تصف لنا غاري كيف استطاع مدير شاب يعمل في مؤسسة مالية أن ينفذ التزاماته بتوظيف الأقليات حيث من بعض المديرين المحترمين الذين يعملون على توظيف الأقليات أن يبدوا التزاماً مماثلاً لدى قيامهم بالتوظيف، وأن يتابعوا علاقات الإشراف على أولئك الموظفين. وقد أدى ذلك الإجراء ذو الخطوات الصغيرة الذي أطلقه المديرون إلى توظيف 3500 موظف من الأقليات. والآن، وقد أصبح المدير في المرتبة التنفيذية العليا، فإنه يستطيع أن يتعاطى مع قضايا مختلفة بفاعلية ووضوح أكثر.

ومن الواضح أن النجاحات الصغيرة قد تؤدي إلى نتائج كبيرة. ولكن بأي درجة من الدقة تستطيع أن تحدد هذه المكتسبات الأولية المتواضعة؟ يتصدى البروفيسور مايكل واتكنز من كلية الأعمال في هارفارد لهذا السؤال في مقال بعنوان: «هل هو دور قيادي جديد؟»، إذ يقدم ثلاثة اقتراحات لضمان النجاح المبكر، وهي:

1- ضع أولويات ذات نقاط محددة تتضمن الأهداف الرئيسة التي يجب على مبادرات التغيير أن تحققها، ثم استحضر أفكاراً تناسب المكتسبات الأولية المحتملة التي تدفع فريق عملك إلى الأمام نحو تلك الأهداف بعيدة المدى.

2- حدد «مركزاً للجاذبية» – أو مجالاً رئيساً أو طريقة تجعل تلك المكتسبات الأولية ممكنة التحقيق وتؤدي إلى تحسين الأداء إلى حد كبير.

3- أنشئ مشروعات أولية – أو مبادرات ضمن مركز الجاذبية التي تساعد على تحقيق نجاحات أولية.

وهناك عنصر فاعل آخر للتغلب على مقاومة التغيير، وهو أن تجعل الآخرين يقودون التغيير بأنفسهم، وهذا ما يجعلهم يشعرون بأهمية امتلاكهم المبادرة.

فمع الشعور بالامتلاك هناك إمكانية أكبر لتحقيق التغيير. وقد عرض البروفيسور نويل تيكي من جامعة ميتشيفان في مقال بعنوان: «الشركات

لا تصنع القادة، هذا عمل المديرين التنفيذيين» بعض الإرشادات لتطوير القـادة في كل مستوى من مستويات منظمتك. ومع أن تيكي كان يتحدث بالتحديـد عن مديريـن تنفيذيين تم مقابلتهم عبر المقـال المشار إليه، فإنه يقترح أن المديرين في جميع المستويات يمكنهم زرع روح القيادة في الآخريـن. إذ إنه يصف لنـا طرقاً عديدة للقيام بذلك، بما فيها تجميع الأفـكار الحكيمة حول «الإنتـاج والخدمات وقنـوات التوزيع وتحركات السـوق وعن جميع العناصر الأخرى التـي تسهم في إدارة الأعمال»، ثم غرس تلك المعرفة في العقول ذات الخبرات القليلة.

وتتصدى لورين غاري للموضوع ذاته في المقال الأخير في هذا القسم مـن الكتاب بعنوان: «البلوغ المبكر: كيـف يكسب القادة النوع الجيد من الأتباع». وعبر اقتباس آراء عدد من الخبراء، تطرح غاري السؤال الآتي: «كيف يستطيـع القادة تجنيد أصحاب المبـادرات ذوي العقول المستقلة ودفعهم نحو الهـدف؟»، إذ يبدأ المشروع بأن تكون «متيقظاً من الطراز الأول» - أي أن تقـوم بتعرف الاهتمامـات والفرص الخفية الموجودة في تغيـيرات الأعمـال واستكشاف المواهب لدى الأشخاص. فحينما تكون «متيقظـاً لمـا هو جديد في الظـروف الراهنة وإلى الطريقـة التي يتغير فيهـا سياق الأحـداث، فإنك بذلك تحفز الآخرين علـى أن يجدوا أنك منسجـم مع الحاضر وأنك موضع ثقة». ويـرى أتباعك أن «رغبتهم في أخذ المبادرة أمر مرغوب فيه في ظل عدم وضوح الرؤية، وأنهم بأخذهم زمام المبادرة فإنهم يطورون مهاراتهم القيادية».

التواصل الفاعل في التغيير

إن معرفة مزج أساليب القيادة وأن تكون قادراً على التغلب على مقاومة التغيير ليست مهارات كافية بحد ذاتها لإيصال الأشخاص إلى مجلس الإدراة كجهد رئيس للتغيير. بل ينبغي أن تعرف كيف تتواصل بفاعلية لإحداث التغيير. وتقدم لنا المقالات في القسم الثالث والأخير من هذا الكتاب آليات واستراتيجيات تحمل رسائل تؤكد قيمة التغيير عند شركتك وكيف يستطيع فريق عملك تحويل الرؤية التي يتصورونها عن مستقبل أفضل إلى واقع حاضر ملموس.

يستهل جون بالدوني -الاستشاري في مجال التواصل- بمقال بعنوان «التواصل القيادي الفاعل»، ويقول إنه وفقاً لآراء عدد من الخبراء «يعدّ التواصل العمود الفقري للقيادة. فلا توجد قيادة دون تواصل مستمر». ويقترح بالدوني ثماني خطوات لإحداث تواصل قيادي فاعل، بما في ذلك تقديم رسائل متواصلة، ووضع أهداف واضحة ومعقولة، وإطلاق القنوات التي تحث على العمل، واختيار قنوات التواصل المناسبة (لقاءات عن طريق البريد الإلكتروني، ومحادثات وجهاً لوجه، وغير ذلك من الوسائل...).

وفي مقال بعنوان: «إحداث تأثير»، يركز ديفيد ستوفر على كيفية استخدامك لمظهرك وقوامك، وقدرتك على التحمل لكي تزيد من تأثير رسالتك حول التغيير. إن بعض الأمور البسيطة، كالابتسامة مثلاً، يمكنها أن تحدث تأثيراً كبيراً في الطريقة التي يستجيب بها الآخرون لك. فالقوام الرياضي، والكتفان المنخفضان والمشدودان إلى الخلف،

والقدمان المتباعدتان بقدر عرض الكتفين - كل ذلك يوحي بالثقة والقوة. ومن الواضح أن تحديد هدفك قد يكسبك الكثير من الحماسة الواضحة والمؤثرة.

بالإضافة إلى القوام والتحمل، فإن «تحديد الشكل» -أي تحويل انتباه رجالك نحو بعض الخصائص المحددة من التغيير- يمكن أن يصبح آلية مؤثرة في التواصل الممهّد للتغيير. وكما بينت عضو الهيئة التدريسية في جامعة ماساتشوسيتس للتقانة ميليسا رافوني في مقالها بعنوان: «تحديد القيادة»، فإن تحديد الشكل يساعدك على التأثير في الطريقة التي يرى فيها الموظفون لديك جهود التغيير التي تدعو أنت إليها. فتحديد الشكل «يوضح الأمور المتشابكة»، ويساعد الموظفين على الاقتراب من العوائق التي تقف أمام التغيير، كما تساعدك على أن تجعل فريقك يعيد التركيز على النقاط الأساسية لمبادرة التغيير. ولنفترض مثلاً أن المناقشات قد خرجت عن الإطار المرسوم لها في أحد الاجتماعات المخصصة لمناقشة المبادرة المتعلقة بتغيير الأسعار. في هذه الحال يمكنك أن تعيد تجديد الشكل بأن تقول مثلاً: «لنتذكر أن المسألة تكمن فيما إذا كنا نحتاج إلى تخفيض أسعارنا».

لكي تقرر كيف تحدد نمط الرسالة التي تريد أن تضعها بشأن التغيير، توصي رافوني بأن توجه إلى نفسك عدداً من الأسئلة قبل كل عمل تواصلي، مثل: «ما الغرض من هذا التواصل؟»، أو «ما الذي أطلبه ممن يستمعون إليّ أن يفكروا أو يشعروا أو أن يفعلوا بعد قيامهم بالإصغاء إلى كلماتي؟» أو «كيف يمكنني التواصل بحيث أزيد من مصداقيتي؟» أو «كيف تؤثر رسالتي في فريق العمل الذي يخصّني؟».

لقـد حاز الجـزء العاطفي من التواصـل بشأن التغيـير حيزاً كبيراً مـن الاهتمام في المقـال الذي هو بعنـوان: «كيف توصـل أشخاصاً إلى مجلس الإدارة؟»، فمثـلاً يوصـي أحـد الخـبراء أن يتم ربـط موضوع التغيـير بأهداف تهم الموظفين كثيراً، وهذه «الأزرار الحارة» تتغير وفقاً لتغيير الأفراد: فعلى سبيل المثال: قد يشعر «المهتمون بالتقانة» بالغبطة والسـرور «بأنهم يبذلون أقصى طاقتهم لإنجـاز أشياء رائعة، في حين يحبّـذ التجـار والمنافسون الآخرون فكرة جني الأربـاح في السوق». وقد يبـدي أعضاء آخرون اهتماماً كبيراً في تقديم خدمات عظيمة للزبائن. فيمكنك استناداً إلى السياق «أن توجه رغبات الناس نحو هذه الأهداف أو نحو غيرها، كأن توجههم للحصول على جائزة ثمينة أو لتعلم مهارات جديدة». والمفتاح لكل هذا هو مساعدة الناس على أن يشعروا «أن هناك أشياء في هذا التوجه أهم من كسب أموال إضافية للمستثمرين».

يتطلـب الترابـط والتواصل العاطفي الفاعل بشـأن التغيير ما دعاه الباحـث دانيـال غولمان «الذكاء العاطفي». ففـي المقال الأخير من هذا الجزء الذي هو بعنـوان: «كيف تصبح قائداً لامعاً» تستمد لورين غاري أعمالهـا من غولمان ومـن غيرها من الخبراء في هـذا الحقل. إذ يتفق الخـبراء على أن القـادة ذوي المستويـات العالية من الـذكاء العاطفي لديهـم «القدرة على استيعاب المشاعر المشتركة والدفينة لدى مجموعة من الأفراد ونقلها إلى أصوات تثير الإلهام في غيرها».

يتضمن الذكاء العاطفي أربع مقدرات أساسية:

1- إدراك الذات: أن يكون لديك القدرة على قراءة عواطفك وتقويم تأثيرك الشخصي في الآخرين بدقة متناهية.

2- إدارة الذات: أن تستطيع السيطرة على العواطف الممزقة، وأن تكون متفائلاً ومرناً وأهلاً للثقة.

3- الإدراك الاجتماعي: أن تعرف كيف تتعامل مع اهتمامات الآخرين.

4- إدارة العلاقات: أن تعرف كيف تلهم الآخرين وتقنعهم وتحل خلافاتهم.

وفقاً لآراء الباحثين، يستطيع المديرون تطوير ذكائهم العاطفي عبر التوجيه الذاتي: «أي أن تقوم بتطوير وتقوية أحد الملامح المتعلقة بشخصيتك -من أنت! وماذا تريد أن تكون! أو كلاهما. وكيف يتم ذلك؟ أولاً، حدّد ذاتك المثالية- وماذا تريد أن تكون. ثم تصور ماذا تشبه لاحقاً، وأين تكمن نقاط قوتك ونقاط ضعفك، ثم ضع خطة للتعلم لتعزيز نقاط قوتك في الوقت الذي تعالج فيه نقاط ضعفك. ثم جرب اتباع سلوك وأفكار ومشاعر جديدة «إلى حدٍّ السيطرة عليها». وأخيراً قم بتطوير علاقات داعمة وذات ثقة بحيث تمكنك من تعزيز هذه التغيرات.

ليس هناك أدنى شك في أن إيصال الناس إلى مجلس الإدارة كتغيير رئيس داخل منظمتك يتطلب مهارات واسعة ومتعددة، كما يتطلب جرعات صحية كبيرة من التصميم والتركيز، ولكن كما تبين

المقالات المنشورة في هذا الجزء، فإن لديك آليات وأدوات وطرقاً متنوعة لإجراء وتدعيم إمكاناتك في قيادة التغيير. وإن معرفتك كيف تضع هذه المصادر موضع التجريب العملي أمر يستحق الجهد والوقت الذي تبذله.

وعندما تنتهي من قراءة المختارات التي تقع في هذا الجزء من الكتاب، اسأل نفسك كيف تستطيع أن تبدأ بتطبيق ما تعلمته في شركتك. فعلى سبيل المثال:

- ما أسلوب القيادة الذي تتبعه عادة لدعم التغيير؟ وماذا قدم هذا الأسلوب لك ولفريق عملك ولمؤسستك من خدمات في الماضي؟ وكيف تستطيع أن تضم أساليب إضافية إلى مخزونك بما يمكنك من تحفيز موظفيك على العمل على نحو أفضل، كما يحفز أولئك الأشخاص الذين ليسوا خاضعين لك مباشرة؟

- ما نوع المقاومة للتغيير، إن وجد، الذي واجهته حينما دعوت إليه في الماضي؟ وماذا يمكنك أن تفعل على نحو مختلف في المستقبل إذا دعوت إلى مبادرة للتغيير بحيث تستطيع أن تزيد من الفرص المتاحة للتغلب على مقاومة التغيير؟

- كيف تخاطب موظفيك عادة بشأن التغيير؟ ما آليات التواصل التي تبدو أنها ناجحة عبر الاستعمال؟ وما تلك التي لا تبدو ناجحة؟ ما الذي يمكنك أن تقوم بفعله بشكل مختلف لكي تتواصل مع غيرك تواصلاً أفضل فيما يتعلق بمبادرات التغيير المستقبلية؟

وعبر شحذ المواهــب القيادية، ومعرفة كيفية تعرف مقاومة التغيير والتغلب عليها، وعبر قيامك بالتواصل الفاعل من أجل التغيير، فإنك لا تكون قد قطعت شوطــاً طويلاً باتجاه إيصال الناس إلى مجلس الإدارة فحســب، بل تكون قــد أسهمت أيضاً في إبقائهم هنــاك. أما ما الفائدة التــي تجنيهــا؟ فإنــك تكسب فريقــاً مــن المؤيدين لك ممــن يتصفون بالحماسة والإبداع واتخاذ المبادرة الذين يساعدون شركتك على البقاء والاستمرار في عالم متغير ومليء بالمنافسات.



التحكم في أساليب المزيج الصحيح من أساليب القيادة

يجسّد المديرون الذين نجحوا في إيصال الآخرين إلى مجلس الإدارة جوهر مسؤوليات الإدارة، وبمعنى آخر فإنهم ينقلون رؤية أساسية وهدفاً لتحقيق التغيير الذي يساعد شركتهم على حل معظم المشكلات الملحة. وهم إلى ذلك يتعلمون كيفية التغلب على مزيج من أساليب القيادة ويجعلونها تتلاءم مع الظروف الراهنة.

ستتمكن في هذا الفصل من الاطلاع على مزيج من أساليب القيادة، وستكتشف طرق مزجها بأساليب فاعلة ومؤثرة، وسيساعدك ذلك على تأسيس الالتزام الشخصي والمجتمعي في تقاريرك المباشرة، وأن تستخلص نتائج جوهرية ودقيقة لشركتك.

وأنت تقرأ عن أساليب القيادة في المقالات التي يتضمنها هذا الفصل، اسأل نفسك ما الأساليب التي تمثلك أكثر من غيرها: فهل أنت شخص «مبدع» أم «تواصلي» أم «متطرف ومزاجي» أم أنك «قيادي جانبي»؟ حدِّد ميولك الطبيعية - ثم استخدم الإستراتيجيات الموجودة في هذه المقالات المختارة لكي تضيف إلى مخزونك ما تريد إضافته

مــن تلك الأساليب. وإن سألــت: ما الذي تجنيه من السيطرة على ذلك المزيــج من الأساليب؟ فالجواب هو: إنــك ستجني منهجاً مرناً ومتنوعاً يمكنك من إيصال من تريد إلى مجلس الإدارة.

هل حصلت على الحلول المثلى لمشكلاتك؟

نك مورغان

إنــك تقبض أجــراً لتحل المشــكلات. إذ تأتي المشــكلات هذه الأيام بأشكال كثيفة وبأسرع مما كانت تأتي في السابق: وتتعلق بتعزيز أسعار الأسهــم، وتسريح الموظفين، ومتابعة تحفيــز الموظفين، وإدارة مخاطر رأس المال، ومحاولة التركيز على مستقبل أكثر إشراقاً. فكيف ستتمكن مــن أن تشيع الثقة والسيطــرة الكافية دون أن تبدو معتــدّاً أو متهاوناً؟ وكيف ترسم صورة مستقبل متفائل دون أن تتخطى آلام الحاضر؟

يقــول كريستوفر هونغ، وهو كاتب مقال «رحلة حل المشكلات: دليلك إلى صنــع القــرار وجنــي النتائج»، يجسّــد معظم المديريــن واحداً من ستــة أساليــب للقيادة. والمديرة العاقلة هي التــي تعرف كيف تصل إلى موظفيهــا. وفي الواقع يكمن جوهر القيادة في نقل رؤية أو هدف ووضعه في موقع الفعل، وأما الباقي فينحصر في حل المشكلات.

ويقــترح مورغان د. جونز، وهو كاتب مقــال «صندوق العدة الخاص بالمفكر: أربع عشرة خطوة فاعلة لحل المشكلات» أن جوهر حل المشكلات

الناجح يكمن في أن تكون راغباً في استخدام بدائل حقيقية. وإذا بقيت متمسكاً بطريقة واحدة للتفكير أو بأسلوب واحد للتواصل فإنك لن تتمكن من الانفتاح على بدائل أخرى، وسوف تتأثر بذلك مهارات حل المشكلات التي تتبعها.

ويقول جونز -الذي كان يعمل في السابق محللاً للأحداث في المخابرات المركزية الأمريكية- «لكي نتمكن من حل المشكلات فإن علينا أن نتعلم كيف نحدد ثم نبتعد عن الأفكار الجامدة، وأن نهتم على نحو كامل وفاعل بالحلول البديلة. وينبغي أن نتعلم كيف نتعامل مع دوافع العقل الإنساني التي تغلق العقل أمام الحلول البديلة عبر التغلب على أي تحليل موضوعي. إن الفشل في النظر إلى البدائل على نحو كامل هو من أعظم الأسباب الشائعة التي تؤدي إلى تحليل فاشل أو ناقص».

يحدد كريستوفر هونغ ستة أنماط من حل المشكلات، إذ يكمن السِّر لحل جيد للمشكلات في معرفة نقاط الضعف الموجودة في أسلوبك والتغلب عليها عن طريق تطوير أفكار وآراء بديلة.

المجدّد مقابل المكتشف

يقول هونغ: «ينظر المجدّدون إلى العالم بطريقة خاصة. إنهم يرون القوة حيث يرى الآخرون الألم، وهم يتصورون قمة الجبل حتى وهم في الوادي». إن التحدي عند المجددين هو جعل تلك التصورات المغرية أشياء حقيقية وعملية. كذلك يكون عمل المكتشف هو في ذلك الحقل الجديد المبهم، ويقول هونغ: «إن معرفتك مجالاً من المجالات، وهو

الحقـل الذي يعمل فيه المكتشف، يعني أنك قـد امتلكت معرفة حقيقية بشـأن العناصر الدقيقـة للبيئة التي تعمل فيها علـى حل المشكلات. إذ يقـوم المكتشفون بطرح أحسن الأسئلة الممكنة ويحصلون على معلومات محـددة عن الحقل الـذي يعملون فيـه». ولكن يجب أن يتذكـروا أيضاً أن الآخريـن يشاركون جميعاً في هذا الجمـوح للمعرفة. فمعظم الناس يفضلـون البقاء ضمن مجالاتهم المألوفة بـدلاً من المجازفة في الدخول إلى مناطق جديدة.

وقـد يكـون دي هوك، رئيـس مؤسسة فيـزا العالمية السابـق، المثال الذي يحتذى كمجدّد. فحيث رأى الآخرون أن هناك مدّاً متصاعداً من الديون السيئة المتمثلة في صناعة بطاقات الائتمان في أواخر الستينيات يرى فيها هوك فرصـة للعمل الجماعي. فقد حمل هوك تصوراً بسيطاً لنظـام جديد: وهو استخدام عملة عالمية تـدار بأسلوب جماعي، ولكن هـذا الرجل شديـد الخجل قد حـاول التواصل مع الآخريـن بالإصغاء إليهم وضمهم إلى رؤيته بدمج أفكارهم في أفكاره.

وبعـد صراع شديـد كانت النتيجة ظهـور بطاقة الائتمـان المعروفة باسم (فيزا) التي نمت بمعـدل 10.000% وهي تغطي الآن كل المعمورة ولديها 500 مليون عميل.

فـإذا كنت مجدّداً فإنك في حاجة إلى ضـمّ تصورات قصة تحكيها وتنقلهـا إلى رؤسائك وسوف تصبح على طريـق تحقيق ذلك النوع من قـوة التواصل التي اتبعها هوك. وإذا كنـت مكتشفاً فإنك في حاجة إلى أن تقيـم توازناً بين جموحك للمعرفة واهتمامك المرافق لذلك من أجل

تقدم أتباعك. وفي معظم الحالات فإنها مسألة تتعلق بمعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم كما تعرف نقاط ضعفك وقوتك.

كما ينبغي ألا تدع حماستك تأخذك بعيداً إلى حيث تنسى أهمية أن يكون لديك خطة شاملة. اكبح جماح نفاد صبرك وتوثق من أنك تصغي إلى أكثر من خبير واحد بشأن الطريق الذي أمامك.

الشخص التواصلي يخلق علاقات موثوقة

يقول هونغ: «يعرف الأشخاص التواصليون كيف يتم بناء وتربية وتقديم المساندة والدعم عبر النسيج الأساسي للعلاقات الإنسانية. وتكون بعض العلاقات آنية ومؤقتة - كالقيام بتغييرات بسيطة مع الغرباء أو العبور نحو الآخرين أحياناً. ولكن حل المشكلات على المدى البعيد يتطلب بناء علاقات عميقة وغنية». وهذا النوع من بناء العلاقات هو ما يبرع فيه الشخص التواصلي. فهو قد ينسى أن كل أنواع بناء العلاقات في العالم لن تتمكن حقاً من بناء منزل أو قيام شركة.

كما أنك في حاجة إلى خطة، وإذا كنت شخصاً تواصلياً، فليس التحدي هو أن تنسى أن للطريقة والنتائج أهمية كبرى كما لفريق العمل: فحينما تريد أن تصوغ الحلول المناسبة لك، يجب عليك أن تجذب إليك الأشخاص الموهوبين الذين لديهم أساليب وأهداف لا يحيدون عنها.

صانع الألعاب يصنع الأحداث

يقول هونغ: «ينبغي لصاحب حل المشكلات أن يكون لديه خيارات وأولويات يختار منها ما يقوده إلى النجاح، وأن يخطط ويبادر للعمل

علـى انتهاز الفرص المتاحــة، وأن يقود فريق عمله عــبر مراحل اتخاذ القرار. وهذا هو عالم صانع الألعاب».

إن النجــاح الذي حققــه وزير الخارجية الأمريكيــة كولن باول فيما يسمى (وعد أمريكا) -وهــي منظمة غير ربحية أطلقتها غرفة التجارة الأمريكيــة لرعاية المهــن الصيفية للشبيبة- يبيّن لنا مــا المهارات التي يتمتع بها صانع الألعاب. وقد تمكّن باول من شق طريق له عبر الشركات الأمريكيــة باللجــوء إلى وسائل من نــوع الإلهام والمداهنــة والنخز وليّ الأذرع، وذلك كله لمصلحة الشبيبة الأمريكية اليوم.

ويميــل صانع الألعــاب إلى تقويم الأشخاص وفقاً لمــا يفعلونه، وليس وفقاً لما هم عليه، وهو يحاول باستمرار أن يتبع إستراتيجية ناجحة، وقد يشغلهم استخدامهم للأشخاص كثيراً بحيث إنهم يغفلون عن ملاحظة أن النــاس في حاجة إلى الاهتمام، ففي خضــمّ أزمة حول هبوط أسعار الأسهــم والتسريح العشوائي للعمال مثــلاً، يجب على صانع الألعاب أن يستريــح قليلاً ليحتفل بانتصارات صغــيرة تم تحقيقها مع من تبقى له من فريق عمله، حتى لا يفقد ولاءهم وإخلاصهم له.

يصمّم المبدع الحلول المثلى

يقــول هونغ: «كلمــا كانت المشكلة التي أمامك أكــبر وأصعب ومثيرة للمنافســة أكــثر، كانت أكثر تحدياً أمــام تصميم وبنــاء وتطوير حلول تكون قادرة على تحمل الضغوط عبر الزمن. وهذا مجال عمل الشخص المبدع». (ولا ننسى الشعار الذي طرحناه).

وهو: إن الفشل في النظر إلى البدائل نظرة كاملة هو من أعظم الأسباب الشائعة التي تؤدي إلى تحليل فاشل أو ناقص.

كان جون سوهيل رئيس جامعة، وكان يعمل شريكاً في مؤسسة استشارية عالمية وموظفاً وزارياً مرموقاً قبل أن يصبح مدير شركة «الحفاظ على الطبيعة». ولدى مراقبة العمل أدركت المؤسسة غير الربحية التي يعمل فيها أن شراء الأراضي لوقايتها من التطوير لم يكن عملاً مجدياً؛ لأن النظام البيئي الأوسع لا يزال في طور المعاناة. وهكذا بدأت المؤسسة تحت إدارته تركز على «الأماكن العظيمة الأخيرة» بحيث تعمل مع العديد من المنظمات في إدارة أنظمة بيئية كاملة.

هكذا تدير الشخصية المبدعة عملها؛ إذ تستفيد مما تملكه من أرصدة وموارد جامدة وتضعها في العمل على نحو أفضل. إنها مهمة معقدة وشاقة وتتطلب المقدرة على ألا يضيع المرء في القضايا اليومية الآنيّة التي تهدد بقتل الحوافز المشجعة. فإن كنت شخصاً مبدعاً فإن التحدي التواصلي الذي يواجهك هو أن تساعد موظفيك على متابعة التركيز على تلك الصورة الكبرى، حتى إن كان عليك تلويث يديك في تصميم التفاصيل.

ويبقى فهمك لذلك التصور خفياً، ولكنك تحتاج إلى أن تظهره لتشجيع الآخرين. كما ينبغي أن تدرك أن تصميم الحلول ليس كإنجازها، ولهذا الأمر فإنك تحتاج إلى مهارة «الشخص المؤدّي».

يقدم الشخص المؤدّي نتائج عمليّة

يقــول هونغ: «إن الأشخاص المؤدّين هــم أولئك الأشخاص العمليون القساة الذين يودون دائماً أن يلوثوا أيديهم في إنجاز الأشياء».

إيزابـل أوتيسييــه، امــرأة فرنسيــة، أعلنت انتصارهــا فيما يسمى (فينــدي غلوب)، وهــو سباق فـردي للإبحار حول العــالم دون توقف. ويقــول هونــغ «إن أحد الملامــح الاستثنائيــة للمهارات التــي يتمتع بها البحــارة كالسيــدة أوتيسييه هــو مقدرتهم علــى إيجاد حلــول بسيطة وفاعلة للمشكلات التي تقابلهم. فهم بارعون في تخيل خطط إصلاحية عملية تساعدهم على إكمال السباق».

إن الشخــص المــؤدّي هــو القائــد الــذي يستطيــع أن يتصرف حين الطيران فيتخيل كيف يبقي فريقه مستمراً في العمل، أو إنه يجدّد نظام تقانــة المعلومــات الذي قد يبــدو للآخرين أنه لا أمــل في تشغيله. وعبر امتــلاك المقدرة علــى أن يجعل الأشياء تستمــر في العمل تتجسد نقاط القوة والضعف التي لدى الشخص المؤدّي.

إن إلحــاح العمــل يكــون دائماً أمــام الشخص المؤدّي، حتــى إنه قد ينســى أحياناً المجتمعــات التي تحيط به. وإضافــة إلى ذلك، ولما كانت معرفة كيفيــة الاستمرار في العمل حتى نهايته تعدّ اهتماماً طبيعياً عند الشخــص المــؤدي، فإنه قد ينسى أحيانــاً أن الآخرين في حاجة إلى من يذكرهم بالصــورة الكاملة للعمل. لهذا يحتــاج الأشخاص المؤدون إلى أن يتذكــروا أن يكرســوا بعض الوقت لإصلاح فريــق عملهم عن طريق استخدام كلمات التشجيع والمواساة حينما يتم تخطي مهمة شاقة.

إذن فماذا تكون أنت؟

هـل تريد أن تكـون مجدِّداً يستطيع أن يـرى مستقبلاً لا يراه معظم الناس -وهو في حاجة إلى أن يتذكر كيف يركز على الأمور التي أمامه؟ أم مكتشفـاً قد يقوده فضولـه لاستطلاع الطريق الـذي أمامه إلى دفع فريقـه للعمـل بمشقة وجهـد- وأحياناً إلى حـد فيه مشقـة كبيرة؟ أم شخصاً تواصلياً تكون مقدرته على تعزيز العلاقات الإنسانية في حاجة إلى أن يلطفهـا إحساس بالتركيز على المهمـات الآنيّة؟ أم صانع ألعاب يعـرف كيف يجمع الأشيـاء إلى بعضها، ويحتاج أحيانـاً إلى أن يمضي ببـطء قليـلاً ليلبي حاجـات فريق عملـه؟ أم مبدعاً تكـون قدرته على إيجـاد حلول جديدة في خضم التحديـات الحاضرة أكبر من تصوراته المستقبليـة؟ أم شخصاً مؤدياً قادراً علـى إنجاز المهمة ولو على حساب ذاته ومن حوله؟

ويقـول جونـز: «إننا نقتنع بحلـول جزئية لأن عقولنـا لا تتمكن من التغلـب على -أو التكيف مع- جميع المشـكلات المعقدة. لذا فإننا نميل إلى التبسيط بـأن نقفز من مشكلة إلى أخرى كفراشات عصبية تحطّ مدة قصيرة على تلك العناصر التي نستطيع فقط أن ندركها ونتحدث عنهـا». وتكون الطريقـة الوحيدة أحياناً للتغلب علـى مثل هذا الاتجاه أن تجـبر نفسك على التحدث عن نقـاط ضعفك بدلاً من الحديث عن نقاط قوتك.

قراءات إضافية

The problem solving journey: Your Guide to Making Decisions and (Getting Results by Christopher Hoenig(2000, Perseus

The thinker's Toolkit:14 Powerful techniques for problem solving by Morgan D.Jones (1998, three Rivers press)



تيريزا م. أمابيل:
عن تأثير القادة في عملية الإبداع

غالباً ما نفترض أن القيادة، وخصوصاً القيادة الساحرة، تؤدي دوراً أساسياً في تحفيز الإبداع والتجديد. ولكن تقول تيريزا أمابيل، أستاذة إدسل برينت فورد في إدارة الأعمال في كلية الأعمال في جامعة هارفارد، إن ذلك الافتراض لا يقوم على قاعدة تجريبية. فقد قامت وزملاؤها إليزابيث تشازل، وجيوفاني مونيتا، وستيفن كريمر بدراسة المذكرات اليومية لـ 26 عضواً تابعين لفرق تدرس مشروعات عالية المستوى، ويرأسها مديرون من مستويات متوسطة. وقد دهش الباحثون كيف أن الطرق العميقة التي كان يتم فيها التفاعل العادي للمديرين مع مرؤوسيهم تستطيع أن تدعم أو تقوّض عملية الإبداع.

ما أهمية أن يقوم القادة بتوليد أفكار أو مقترحات إبداعية؟

لم تظهر دراستنا لسلوك معظم المديرين الناجحين أنهم مباشرة يلهمون الأشخاص الذين هم تحت قيادتهم بأفكار خلاقة – أي إنهم لم يقدموا فكرة صاعقة بحيث إنها أحدثت شرارة إبداعية في فريق العمل. بل لقد كان هناك مرحلة متوسطة بحيث إن ما يبدو سلوكاً

سطحياً كان يستخدمه المديرون يومياً أحدث تأثيراً عميقاً وغير مباشر في عملية الإبداع.

كما وجدنا أن كثيراً مما قاله وفعله أولئك القادة قد جعل أعضاء الفريق يشعرون أن القادة قدموا لهم الدعم الكثير، أو لم يقدموا لهم إلا القليل. ويبدو أن ذلك الدعم الملحوظ من القادة كان له تأثير يستمر في العمل الإبداعي. وإننا نفترض أن الدعم القيادي عالي المستوى مهم لعملية الإبداع؛ لأنه يؤثر في خلق إحساس لدى الأشخاص بامتلاك العمل وإتقانه، وهذا ما يؤدي إلى ارتباطهم على نحو أعمق وبدافع أقوى بالعمل.

فهل المهمّ فعلاً التركيز على إدارة العمل؟

تركز السلوكيات المتجهة نحو العمل على إنجاز ذلك العمل، وتتمثل في توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتخطيط المشروعات وتنظيمها، ومراقبة العمل. وأما السلوكيات المتجهة نحو العلاقات فتركز على العنصر الاجتماعي - العاطفي، وتتمثل في إظهار الاهتمام بشعور الأتباع، ومعاملتهم بمودة واحترام، والاهتمام بشؤونهم الحياتية. ولكن مهما كان سلوك القائد متّجهاً إلى العمل، فإنه من المحتمل أن يعطينا معلومات عن العلاقة بين القائد والأتباع. كذلك فإن معظم السلوكيات المتجهة في اتجاه العلاقات تحمل نتائج حول علاقة العمل بالأتباع. فالقادة الفاعلون والمؤثرون هم الذين يستطيعون دمج إدارة العمل وإدارة العلاقات.

وفي هـذا المجال، لا أعتقد أن أدبيات الإدارة قد أبدت اهتماماً كافياً بالطـرق التي يمكـن أن تفشل القيادة فيها. وقـد كشفت لنا التحليلات المتعلقـة بمدخلات المذكـرات اليومية لأعضـاء الفريـق أن السلوكيات السلبية للقائد قد أثارت انفعالات أكثر من السلوكيات الإيجابية. كذلك فإن غياب السلوك السلبي قد أثار اهتمام العاملين، في حين بقي الغياب غير المتوقع للسلوك الإيجابي دون إثارة أي انتباه.

حسناً، دعونا ننظر أولاً إلى السلوك السلبي

لقـد كانت السـلوكيـات السـلبيـة لثلاثة أنماط مـن السلوك وهـي -المراقبـة، وحل المشـكلات، وتوضيـح الأدوار والمسؤوليات- العلاقات المتبادلة الرئيسـة التي تمثل المشاعر الدقيقة التي تدعم القائد، وهذه العلاقـات هــي: الإدارة الجزئيـة لتفاصيل العمـل ذي المستوى العالي الــذي يقوم به الأتباع، والفشل في معالجة مشكلات عامة أو ذات تقنية صعبــة ومعقدة، وإعطاء واجبــات دون النظر باهتمام إلى إمكانيات أو مسؤوليــات الأشخاص الذيــن يقومون بها. وإن إنهــاء هذه السلوكيات السلبية يمكن أن يؤدي إلى تحسّن ملحوظ في أفكار الأشخاص القائمين بها وفي مشاعرهم وأدائهم الإبداعي.

وأي السلوكيـات كان لهـا الـدور الأعظم في تحسـين الشعور تجاه دعم القائد؟

لقـد كان هناك أربعـة أنماط من السلـوك، وهـي: المراقبـة الفاعلة (الحصـول علـى معلومـات حـول تقـدم مشـروع مـا دون التدخـل في

استقلاليــة الموظـف)، والعمل الاستشــاري (إبداء الانفتــاح على أفكار الموظف)، وتقديم الدعم (المساعدة في تخفيف مشاعر الضغط، وإبلاغ الأعضــاء بالمعلومات المتاحــة)، والتعرف (إظهــار التعاطف مع مشاعر الأتباع، وبخاصة حاجاتهم للتعرف والقبول).

تبرز المراقبة بوصفها سلوكاً أساسياً سلبياً وسلوك أساسياً إيجابياً معاً.

هــذا صحيح. وعلــى نقيض الرأي الشائــع، فالأتباع لا يريدون فقط أن يبتعد القادة عن طريقهم، بل يريدون نوعاً خاصاً من الرقابة. فليس التقابــل هنا بــين شيئين: إمــا الإدارة الجزئية أو ألا تفعــل شيئاً. بل إن التقابل هو بــين الإدارة الجزئية والعمل الاستشاري. فالاستشارة مهمة جــداً للأتباع. فهم يحبذون منــا أن نمنحهم المسؤولية، ولكنهم يريدون من القائد أن يبقى على اتصال بهم، وأن يطلب منهم إبداء الرأي، وأن يسألوا عن قضايا يستطيع القائد أن يقدم فيها المساعدة الممكنة.

القيادة الهادئة

جينيفر مك فارلاند

لقـد أبدى أحد المديرين من المرتبة المتوسطة الذي يعمل في مؤسسة أمريكيـة كبرى للسيارات قلقه حول الانطباع الذي حملته شركته، حيث كان لهـا في بعض البلدان مواقـع لتصنيع السيارات. وكان مقتنعاً أيضاً بـأن في استطاعـة الشركـة أن تبني منشـآت متطورة في تلـك البلدان باستخدامها المواهب والمصادر المحلية.

ولما كان قد كلف ببناء مصنع جديد في المكسيك فقد عيّن مهندسين معماريـن محليّـين لتصميم بنـاء يظهـر أذواق المجتمعـات المحلية. وبهذا فقـد ربح المصنع الجديد -والشركة عمومـاً- احترام السكان المحليين. وعندمـا قويت روابط المجتمع، ازدادت مقدرة الشركة على توظيف عمال محليين زيادة كبيرة- وكان ذلك كله بسبب أن شخصاً قـد تمكن مـن أن يخطو نحو دعايـة مختلفة نسبيـاً، وانتهز الفرصة لتحسين عمل المؤسسة.

تبـين لنا هذه القصة أهمية نمط من أنمـاط القيادة الذين نغفلهم غالبـاً: ذلك النمط الـذي يدعى «المتطرف المزاجـي». وتعرّف لنا دبرا

مايرسون، وهي بمرتبة أستاذ مشارك في كلية التربية بجامعة ستانفورد، المتطرفين المزاجيين بأنهم «من الأشخاص المنتمين إلى المؤسسة، وهم ينخرطون في أعمال المؤسسة وينجحون فيها، ولكن في الوقت نفسه يتم التعامل معهم كأشخاص لا منتمين؛ لأنهم يحملون مُثلاً عليا وبرامج تتناقض مع الثقافات السائدة».

وعبر التركيز على هذا التجاذب بين المنتمي واللامنتمي يتمكن المتطرفون المزاجيون من تحقيق «تغييرات صغيرة وبطيئة وإضافية» وتتراكم لتغدو ذات أهمية فائقة.

يقول نويل إم. تيكي، وهو أستاذ السلوك المؤسساتي وإدارة الموارد البشرية في كلية الدراسات العليا للأعمال بجامعة ميتشيفان، إن أفضل إدارة للشركات تلك التي تنتج قادة عبر عمل المؤسسة، وإن القادة المحتملين موجودون في كل مستوى من المستويات، وما على قادة المنظمة إلا أن تتعرف عليهم وتظهرهم. ومع أن الصحافة تحتفي بأمثلة القيادة البطولية الجذابة، فإن الأسلوب الأهدأ والأقل تركيزاً على الذات - وهو النمط المتمثل بالمقدرة على أن يعلّم ويتعلم من شريحة واسعة من الناس قادرة على تقديم الدعم والتحويلات الذكية المتمثلة بما يدعى المتطرفين المزاجيين- هو الذي يكون في موقع يناسب التحديات اليومية لإدارة العمل.

الرغبة في تلقّي اللكمات على الوجه

تقول تيكي: وفقاً لاقتصاد المعرفة الحديث، «تكمن اللعبة في الأدمغة وكيفية جذبها إلى شركتك». وإن «مهمتك الأولى بوصفك قائداً أن تكون

قائـداً ومعلماً». ولسوء الحظ فإن معظم الشركات «تسند ثقافة القيادة فيهـا إلى أسـوأ الأشخاص: وهم أساتـذة الجامعـات والاستشاريون». ولكن الخســارة الحقيقية هنا تكمن في ضياع الفرصة. فالقائد- المعلم الحقيقــي هو الذي «يمتص المعلومات من المتعلم بقدر ما يمتص المتعلم من المعلم». فإذا لم تكن تعلّم الآخرين فإنك تكون قد ضيعت على نفسك فرصة أن تتعلم منهم.

وتقــول تيكي: «إن معظم المديرين التنفيذين الذين أعرفهم يلجؤون إلى برامج المراتب الإداريــة المتوسطة ويذيعونها. فهم لا يأتون للتعلم». ولكــن يقــدم لنا جاك ولش، وهو رئيــس قسم سابــق في شركة جنرال إلكتريك، مثالاً واضحاً مخالفاً لذلك.

إذ تبــين لنــا تقارير جنرال إلكتريــك السنوية كيــف أن الشركة قد عدّلــت إعلانها الرسمي أنها يجب أن تكــون في المرتبة الأولى أو الثانية في الســوق، وإلا فلتتوقــف عــن العمــل: «وأدى ذلــك إلى أن قامت دورة تدريــب في إدارة الشركة من الفئة المتوسطــة بتقديم تقرير لنا في ربيع عام 1995 يشــير -دون خجل أو مداهنة- إلى أن فكرة الإدارة المحبوبة قد انجرفــت إلى مستويات تافهة- فقد أخبرونا أننا كنا نضيع الفرص ونحدّ من آفاق النمو، وذلك بتقليص تعريفنا للسوق».

وفي تقريــر خطة السنوات الثلاث الذي قدم في تموز من ذلك العام طلب من قادة جنرال إلكتريك أكثر من 10% من حصة السوق.

فمن كان المسؤول عما يدعوه التقرير السنوي «تلك اللكمة على الوجه»؟ وتجيب تيكي: إنهم المديرون من الفئة المتوسطة. فقد فتحوا عيني والش للنظر في الاحتمالات. إن رغبة والش في هجر شعار «المرتبة الأولى أو الثانية» الذي خدم الشركة جيداً من قبل كان العامل الرئيس في معدلات النمو المتمثلة في الأرباح المضاعفة التي حققتها شركة جنرال إلكتريك في أواخر التسعينيات. وتستنبط تيكي دروساً عديدة من هذا المثال:

- كان والش عاقداً العزم على إبداء اهتمام كبير بالتعليم.
- كان لدى والش «وجهة نظر قابلة للتعلم» – فقد كان راغباً في تغيير رأيه حتى في أمور كان ملتزماً بها تماماً.
- لقد جلب والش إلى مديريه فكرة الوقوف أمامه والتغلب عليه.

إن هذا المزيج من التعليم والقيادة بآراء قابلة للتعلم «قد أدى إلى تبديل منحنى الشركة بأسرها». وتقول تيكي: «لقد ساعد ذلك شركة جنرال إلكتريك على أن تصبح أكثر ذكاءً وأفضل توازناً».

فن الأداء اليومي

يقول وارن.ج. بينيس الأستاذ المتميز في إدارة الأعمال بكلية مارشال التابعة لجامعة جنوب كاليفورنيا: «إن القيادة هي إلى حد بعيد فن الأداء». فهي تتضمن القدرة على «جذب اهتمام الناس» (انظر المربع «التعلم من غلوريا سوانسون») فعندما قدم فرانكلين روزفلت للتعرّف الممثل أورسن ويلز، قال روزفلت: «يا سيد ويلز، أنت

أعظم ممثل في أمريـكا». وأجابه ويلز «كلا يا سيدي الرئيس، بل أنت أعظم ممثل في أمريكا».

ولكننـا لا نحتـاج إلى أن نتمتع بسمعة عالمية حتـى نمارس القيادة. فالقـادة الموجـودون كل يـوم -الذيـن تطلـق عليهـم ديـبرا مايرسون «المتطرفين المزاجيين» كما وردت التسمية في كتابها الذي يحمل العنوان نفسه- لا يظهرون على شاشات الرادار؛ لأنهم يشغلون الشريحة الدنيا في مراتب المؤسسة أو العمل «وبأسلوب هادئ تماماً».

ويتخذ المتطرفون المزاجيون أنماطاً عديدة. فبعضهم يقدمون برامج تتعلـق بالمسؤولية الاجتماعية - كالاتفاقات التجارية، أو النظام البيئي، أو المسـاواة بين الجنسين، أو التنـوع. وتضيف مايرسون: «وهناك أيضاً أناس يقدمون مبتكرات في الإنتاج، ويريدون أن يجعلوا مكان العمل أكثر إبداعاً في مؤسسة يبدو أنها تمارس الاضطهاد. وهؤلاء موجودون دائماً عبر المؤسسة، ويعملـون جاهدين على زلزلة السفينة في حين يستمرون في البقاء على متنها ويتقدمون إلى الأمام».

«وتتكـون قيادتهم من ذلـك النوع من المقاومة لمـا يجدونه في نظام المؤسسة، أي إنهم يناضلون لتحقيق شيء مختلف جذرياً. وهم يتحدثون عـن حقائق مختلفة عما هو سائد في الشركـة، ويستجوبون الفرضيات والتقاليـد. وعلى الرغـم من وجود الكثير من العقبـات والنكسات التي يواجهونهـا في طريقهـم، فإنهم يعقدون العزم علـى تحقيق ما هو أكبر من النجاح ويتابعون طريقهم مهما كانت الصعوبات».

التعلم من غلوريا سوانسون

يقول وارن ج بينيس -الأستاذ المتميز في إدارة الأعمال بكلية مارشال التابعة لجامعة جنوب كاليفورنيا-: «إن تعريف القيادة يقوم على أن يكون لديك أتباع يملؤهم الإلهام والحماسة». ولا شيء يلهم موظفيك كإدراكهم أنك تصغي إلى ما يقولون. والعكس صحيح أيضاً، كما يظهر لنا المثل الآتي حول القيادة الفاشلة.

لم يظهر دوغلاس آيفستر -الذي خلف روبرتو غيزيتا المدير التنفيذي المحبوب لدى شركة كوكاكولا- نفسه عندما اندلعت فضيحة تلوث المنتج في بلجيكا، وعندما حاولت شركته شراء الشركة الفرنسية أورنجينا، لم يفكر آيفستر في أنه كان مهماً أن يتقابل وجهاً لوجه مع مديري شركة أورنجينا، فخسرت بذلك شركة كوكاكولا سمعتها في تلك العملية العلنية الواسعة، بل أسوأ من ذلك فإنه تجاهل التوسلات المقدمة ذلك الحين لتعيين شخص له علاقات جيدة (تكمّل الخبرة المالية التي لدى آيفستر) مديراً تنفيذياً من المرتبة الثانية، ولم يستمر آيفستر في القمة أكثر من 18 شهراً.

وفي شركة كومباك، فقد مهّد (المدير التنفيذي) إيكارد بفايفر لزوال سلطته برفضه الإصغاء إلى أفكار تتعارض مع أفكاره.

وفي مسرحية لشيكسبير أبدى القائد العسكري الشهير كوريولانوس اشمئزازه من احتكاكه بالعامة، ورأى أنه بذلك كأنما يعمل قوّاداً، وقال بينيس: «إنه شعر أنه يضحي بمصداقيته وسلطته إن هو نطق بكلمات لا تمر بشفتيه على نحو طبيعي، وقد جاء قتله على يد شعبه».

وفي الفيلم الذي كان بعنوان: (الغروب في بوليفارد)، تقوم إحدى شخصيات غلوريا سوانسون بالنواح قائلة: «إنني كبير، ولكن الصورة هي التي تبدو صغيرة».

ويقول بينيس: «إن الشخصية التي أبرزتها سوانسون، مثلها مثل الشخصيات آيفستر وبفايفر وكوريولانوس، كانت تفتقر إلى القدرة على التكيف».

«إن تلك الشخصيات لم تتمكن من أن تتخلى عن أنانيتها أمام مواهب الآخرين، وهي تصغي عندما يكون العالم منسجماً مع ما يقولون فقط». فقد كانوا يعانون الصّممَ العاطفي، ليس فيما يتعلق بأنفسهم فحسب، بل فيما يتعلق بالتغييرات التي تجري في العالم من حولهم.

العمل مع المتطرفين المزاجيين

وتضيف مايرسون: بما أن المتطرفين المزاجيين ليسوا منسجمين تماماً مع ثقافة المؤسسة التي يعملون فيها فإنهم يعدون حقاً «مصادر مهمة للتعلّم» لمصلحة المؤسسة، وبذلك يجب عليك أن تتكيف مع شخصياتهم ومع طريقة تفكيرهم.

اجعل من أولوياتك التدقيق فيما حولك

وتقول مايرسون: «إذا كانت مهمتك تقتضي البحث عن أفكار جديدة والقيام بتطويرها والسير بالمؤسسة إلى أن تتكيف معها، فيجب ألا تنظر إلى عملية البحث كل يوم عن أشخاص قياديين

كمسؤولية ثانوية، بل إنها جزء أساسي من مهمتك». اخرج من دائرتك المباشرة إلى «أماكن في المؤسسة لم تطأها من قبل واسأل من حولك: من قدم شيئاً مختلفاً؟ ومن لديه تفكير مختلف؟ ومن لديه خلفيات مختلفة؟

كافئ من يقول لك الحقيقة

وتحذِّر مايرسون بقولها: «إنك لست مضطراً إلى تسليط الضوء على المتطرفين المزاجيين». فلست مضطراً إلى أن تجعل منهم أبطال الحقيقة العظمى الآتية- وعلى وجه الخصوص إن لم تكن مستعداً لحمايتهم وحماية أفكارهم. ولكن تستطيع أن تبعث إشارات لهم ليقولوا ما يعتقدون أنه حق. وتخبرنا مايرسون عن قصة أحد الشركاء في إدارة مؤسسة للقانون في نيويورك، إذ إنه دعا إحدى المتدربات الواعدات اللواتي يقضين سنتين من التدريب للطيران عبر البلاد لكي يصغي إلى نصيحتها حول الطريق التي يجب أن تدار بها المؤسسة. وانتشرت القصة عبر المؤسسة وكانت النتيجة أن أدى ذلك «إلى التأثير الكبير في حياتها المهنية، وزودها بالثقة لكي تقول الحقيقة».

ويعتقد هنري مينتزبيرغ، أستاذ العلوم الإدارية بجامعة ميغل في مونتريال أن الأمريكيين مهوّسون بنمط القيادة الذي يمثله جون واين في أفلام الغرب الأمريكي. ويقول مينتزبيرغ: «إن من المدهش حقاً معرفة إلى أي مدى يشعر الأمريكيون بأنهم في حاجة إلى أبطال».

وهو محق في ذلك – إلا أن حاجتنا إلى الأبطال ربما لن تزول سريعاً. فأولئك الذين يودّون أن يبجّلوا أنماطاً من القيادة أقل درامية من تلك التي نذكرها هنا، يستطيعون أن يدافعوا عنها. فقد مثل جون واين فيلماً يحكي قصة ملاكم بطولي نبذ حلبة المصارعة وعاد إلى موطن أجداده في إيرلندا، وكان ذلك الفيلم يدعى «الرجل الهادئ».

قراءات إضافية

E- Leadership,Take Tow» by Melissa Raffoni

(Harvard Management Update,June2001)

«Six Keys to Training Your Successor»

(Harvard Manage-ment Update, February 2001)



كيف تقود الآخرين دون أن تكون أنت المدير؟

هي تلك السلسلة من الأوامر عندما تكون في حاجة إليها؟ فإن كنت كمعظم المديرين فإنك غالباً ما تجد نفسك في وضع تتحمل فيه المسؤولية بدلاً من أن يكون لديك السلطة على تنفيذ العمل عبر الجماعة.

ولربما ترأست فريق عمل يؤدي وظائف متعددة ولا يكون أفراده تحت سلطتك، وقد تدير مجموعة من الأعمال التجارية الخارجية، أو قد تكون لديك سلطة اسمية فقط في حين تتجه التعليمات التي تصدرها -نحو المهندسين الذين يتعاملون بالبيانات أو الموظفين المسؤولين عن التسويق، وغيرهم- إلى أن تكون تعليمات من النوع الذي تأمر فيه الهرة أن «تتدحرج».

في مثل هذه الحالات، يكون إصدار الأوامر المباشرة جزءاً من المشكلة، وليس جزءاً من الحل. وكما أوضح الأمر بيتر دراكر «فإن عليك أن تتعلم كيف تقود في ظل أوضاع لا يكون لك فيها سلطة إصدار الأوامر، وحيث لا تكون أنت المسيطر ولا تكون تحت السيطرة».

إذاً فما هو الأسلوب الناجح؟ وقد حدث أن قام فريق من الطلاب الباحثين في موضوع القيادة بوضع مناهج صممت خِصّيصاً لمثل هذه الأوضاع. فقد أطلق روجر فيشر، وهو متخصص في علم التفاوض من جامعة هارفارد، وزميله ألن شارب على برنامجهم لقب «القيادة الجانبية» - أي أن تقود بأسلوب غير مباشر.

ويقترح الدكتور جاي كونغر، وهو أستاذ السلوك المؤسساتي في كلية الأعمال بلندن والمدير التنفيذي السابق لمعهد القيادة بكلية الأعمال التابعة لجامعة كاليفورنيا الجنوبية، شعار «الإدارة عن طريق الإقناع»، مشيراً إلى أنه قد لاحظ عبر مهماته البحثية والاستشارية أن أكثر المديرين تأثيراً وفاعلية هم أولئك الذين «يبتعدون عن إصدار التعليمات». ومهما كانت تفاصيل هذا المنهج فإن أي شخص -مديراً كان أم غير ذلك- يستطيع أن يتعلمها بكل سهولة.

التعليمات اللازمة للقيادة

لم تكن القيادة الحقيقية طبعاً قضية سلطة رسمية فقط، فتأثير القادة يبقى ملموساً حينما يعترف الآخرون بهم قادةً - بالإصغاء إلى أفكارهم باهتمام، وتقدير اقتراحاتهم ومتابعة أعمالهم، والرجوع إليهم للمشورة والنصح.

فليس اللقب هو ما يجعل القائد قائداً، بل إنها حفنة من الخصال والآراء والعادات التي تفصل القائد -ذكراً كان أم أنثى- عن الآخرين.

من أنت!

كلنا يعلم ماذا نقصد بعبارة «القائد الساحر» أو «القائد بالفطرة». ولكن ما يحتاج إليه معظم القادة الطامحين ليس سحر الشخصية، بل فضائل دنيوية كالسمعة التي تكتسبها بأنك تعمل بجد وبإخلاص. ويسأل كونغر، هل أنت في نظر زملائك ممن يفعلون ما يقولون دائماً؟ وهل ينظرون إليك على أنك «تقول الحقيقة دائماً وأنك تعترف بأخطائك؟» وهذه الخصال وحدها لن تجعل منك قائداً، ولكن فقدانها سيؤدي بك حتماً إلى أن تنقطع عن أن تكون في موضع المنافسة.

ماذا تعرف!

لقد رأيت كيف تحدث الأمور: فبينما يمضي الاجتماع متأرجحاً مملاً، وتكون نتائجه لا تزال مبهمة، إذا بأحد المشاركين يخرج بأفكار أو حقائق مهمة. مرحى! وتنتشر المعلومات طوال اليوم. ويكون الشخص المزوِّد للمعلومات أحياناً أكثر ذكاءً وأعمق تجربة من بقية المشاركين. ولكن في الأغلب، فإنها تكون قد حضرت واجباتها على خير ما يرام، ولذلك فهي تعرف أشياء لا يعرفها غيرها من الحاضرين. ومن النادر أن تجد شخصاً يفتقر دائماً إلى المعلومات ويعترف به الآخرون قائداً.

كيف تتفاعل مع الناس

هل تميل إلى أن تقول للناس ما يجب عليهم أن يفعلوا؟ وإذا لم تكن حقاً في موقع المسؤولية فليس من المحتمل أن تحظى بتعاونهم معك

- وفي الواقع فقد يرفض زملاؤك إرشاداتك؛ لأنهم لا يريدون أن يتلقوا تعليمات من شخص غير مديرهم تحديداً. وبدلاً من أن تأمرهم، يقترح فيشر وشارب أن تبادر إلى طرح أسئلة تتعرف عبرها آراء الآخرين، ثم تقدم أفكارك كجزء من الحل مبيناً النموذج أو المثل الذي تفضله للحل. فمثلاً، إذا كنت تريد أن تقترح مبادرة حول تخفيض التكلفة، فيمكنك أن تكرس بعض الوقت في البحث عن موضوع معين ثم تقترح طرقاً لتخفيض تكلفته.

تطبيق مهارات قيادية

هناك أنواع من القيادة -إضافة إلى القيادة الجانبية- أكثر من هذه الأنماط الثلاثة من السلوك. إذ يصمم لنا فيشر وشارب نموذجاً مفيداً ذا خمس خطوات لكي تعرف كيف تصبح قيادياً جانبياً، ويمكنك تطبيقه في أي مشروع تقريباً، أوفي فريق عمل، أوفي أي اجتماع تشارك فيه.

1- وضع الأهداف:

يحقق الناس أفضل ما عندهم عندما يكون لديهم أهداف واضحة. ولهذا فإن أول متطلبات العمل لأي فريق هو تسجيل ما يأملون في تحقيقه تماماً. والشخص الذي يطرح السؤال: «هل نبدأ بتوضيح أهدافنا الآن؟» ثم يبادر إلى مناقشة وتدوين تلك الأهداف، فإنه يأخذ بذلك الدور القيادي آلياً مهما كان موقعه (أو موقعها).

2- التفكير المنتظم:

راقب اجتماعك المقبل: إذ ينخرط الناس عادة في مناقشة الموضوع الحالي ويبدؤون بمناقشة ما يجب عليهم فعله، في حين يتعلم القادة الجيدون كيف يفكرون بانتظام -، وذلك بتجميع البيانات اللازمة، والقيام بتحليل أسباب الوضع القائم، واقتراح الخطوات العملية المبنية على هذه التحاليل. وفيما يتعلق بالعمل ضمن مجموعة، يسهم القادة في إبقاء المشاركين متيقظين عن طريق طرح أسئلة مناسبة. هل نملك المعلومات التي نحتاج إليها لتحليل الوضع الحالي؟ هل نستطيع التركيز على معرفة أسباب المشكلة التي نحن بصدد حلها؟

3- التعلم من التجارب في أثناء حدوثها:

يقوم فريق العمل بالتحضير قبلاً لدراسة مشروع معين، ثم يقومون بمراجعته في النهاية ليعرفوا ماذا تعلّموا من ذلك. ومن الأفضل أن تتعلم في أثناء تقدمك، وهذا يعني أن جزءاً من العمل اليومي للمجموعة ينصبّ على القيام بمراجعات جزئية للعمل لوضع التواريخ اللازمة والقيام بأي إصلاحات في منتصف الطريق. لماذا يعد هذا الأسلوب أكثر فائدة من المراجعة المتأخرة للعمل؟ لأن البيانات تكون طازجة في ذهن كل شخص. وسوف تشغل هذه المراجعات اهتمام الناس؛ لأن المجموعة تستطيع عبرها الاستفادة من النتائج للقيام بإجراء

التعديـلات المناسبة. كذلك فإن أي شخص يجعل المجموعة تركز على المراجعات المنتظمة والتعلم منها فإنه يقوم بدور قيادي حقيقي.

4- **مشاركة الآخرين:**

تستنهض المجموعة الموصوفة بالأداء عالي المستوى جهود كل عضو مـن أعضائها، ويسعى القـادة الجيدون إلى تحقيـق أفضل تناسب بـين اهتمامات الأعضـاء والمهمات التي ينبغـي تنفيذها. وعليك أن تقترح تدوين قائمة بالأمور المطلوبة ثم مقارنتها بما يناسب الأفراد والمجموعات الصغيرة. وإن وجدت أن لا أحد يرغب في مهمة معينة، فابتدع طرقاً تجعل من تلك المهمة أمراً مرغوباً فيه أو مهماً. وحاول أن تجتذب الأفراد الهادئين من تلك المجموعة بحيث يعدّ كل شخص جزءاً من المشروع الكامل.

5- **تقديم معلومات مرتجعة:**

إذا لم تكـن أنـت المدير، فما نـوع المعلومات المرتجعـة التي تستطيع تقديمهـا؟ يعـد الترحيب البسيط أحـد الأشياء التـي تحظى دائماً بالتقديـر، مثـل: «أعتقد أنك قد قمـت بعمل رائع هنـا». وقد تكون أحياناً في موقع تساعد فيه الناس على تحسين أدائهم عبر التدريب. والمدربـون الجيـدون يطرحون عـدة أسئلة: «كيف تشعـر أنك قمت بعمل هذا الجزء من المشروع؟» وهم إلى ذلك يدركون أن الناس قد يبذلون جهوداً مضنية ولكنهم يخفقون في تحقيق أي شيء، (فيكون

السؤال): «أين تكمن الصعوبة في إنجاز هذا الجزء من المهمة؟» وبما أنهم حريصون على شرح الملاحظات والتسويغات التي تقع على عاتقهم فإنهم يقومون بتقديم بعض المقترحات لتحسين الأداء.

لقد مضت تلك الأيام التي كان يتوقع المديرون فيها أن يتسلقوا سلم القيادة بأن يحوموا حولها فقط دون أن يحركوا الأمواج من حولهم. أما اليوم فإنك تحتاج إلى أن تباشر القيادة من الموقع الذي أنت فيه، وستعود فائدة ذلك عليك وعلى شركتك.

قراءات إضافية

Getting It Done: How to lead When You're Not in charge by Roger Fisher and Alan Sharp (1998,HarperBusiness)

Winning 'Em over: A new Model for Management in the Age of Persuasion by Jay A.Conger (1998, Simon & Schuster)

جي كونغر، حول محاولة التأثير دون أن تكون في موقع السلطة

لورين كيلر جونسون

نُهنِّئُك -لقد طُلِبَ منك أن تقود مبادرة للتغيير! ولكن هناك شرَك في الطريق- فإن نجاحك يتوقف على تعاون أشخاص آخرين معك ممن لا سلطان لك عليهم في المؤسسة. فإذا كنت كغيرك من المديرين فإنك ستواجه هذا النوع من التحدي كثيراً هذه الأيام، وذلك بسبب البنية الإدارية التي تقوم على التملق، والاعتماد على خبرات خارجية، ووجود فرق عمل افتراضية. ولهذه الأسباب فإن عدداً كبيراً من المديرين يحتاجون إلى أن ينجزوا مهماتهم عبر أقرانهم داخل المؤسسة وخارجها. كذلك فإنه في هذا العصر الذي يتسم بالتعقيدات المتزايدة للأعمال، فإن التغيير ذاته قد ازداد تعقيداً. إذ تتضمن غالبية مبادرات التغيير الآن على وظائف متعددة داخل الشركة الواحدة أو فيما بين الشركات المختلفة، وكثير من هذه الجهود تشمل مؤسسات كاملة.

وظهرت أيضاً أنواع جديدة من الشركات والتحالفات تتطلب مديرين لديهم تأثير في أقران لهم من الشركات الأخرى. فلدى

مؤسســة سانتاكلارا، وهي قاعدة للمــواد التطبيقية في كاليفورنيا 800 مهندس وموظف يعملون في شركة إنتل ويتعاملون يومياً مع شركائهم في الشركة ذاتها لتطوير منتجات جديدة ناجحة.

وفي مثل هذه الأجواء لا يفيد المدير كثيراً تطبيق مبدأ القيادة القائم على الأمــر والسيطرة مثل: «أنا القائد، وأنــت المنفّذ». ويقترح الدكتور جــي كونغر، وهو أستاذ السلوك المؤسساتــي بكلية لندن للأعمال، وكان في السابــق المديــر التنفيــذي لمعهد القيــادة التابع لجامعــة كاليفورنيا الجنوبيــة، إنــه يجب علــى المديريــن والرؤســاء التنفيذيــين في جميع المستويات استخدام طريقة في القيادة تعتمد على الأسلوب الجانبي.

لماذا القيادة الجانبية؟

تُعــدُّ القيادة الجانبية -وفقــاً لآراء كونغر- من المهــارات الأساسية للمدير، وتشمل طيفاً من الإمكانيات - كالتعامل عبر الشبكات، وتأسيس الاندماج بين الشركات، وعمليات الإقناع والتفاوض. ومع أن شحذ هذه المهارات يستغرق وقتاً ويحتاج إلى الصبر، إلا أنه يستحق العناء. إذ إن مبادرة كهذه ترعاها وتعتني بها سيكون لها فرصة أكبر لأن تأخذ حيّزاً في التطبيــق. وسيكــون لديك مجــال للوصول إلى المصــادر التي تحتاج إليها لتنفيــذ ذلك المشروع، وستجد أن الأبواب ستفتح على مصراعيها أمام اللاعبين الأساسيين الذيــن تحتاج إلى تعاونهم معك. والأهم من ذلــك كله، أنك ستحقق الهــدف الأساسي للعمــل الإداري، وهو: إنجاز المهمات عبر أناس آخرين، وتشجيع التغيير المفيد لمؤسستك.

حشد الكفاءات

إذن فكيف تبدأ بالسيطرة على المهارات التي تكوّن القيادة الجانبية؟ يقترح كونغر التركيز على أربع كفاءات مترابطة ومتعاضدة بإحكام:

التواصل عبر الشبكات:

أوجد شبكة واسعة من العلاقات مع أفراد من داخل شركتك ومن خارجها الذين ستحتاج إلى دعمهم لتنفيذ مبادرتك، وإذا وجدت أن هذه الشبكة لا تأتيك على نحو طبيعي، فيمكنك اللجوء إلى أساليب شخصية تحصل عبرها على هذه المقدرة. ويضيف كونغر: «هناك بعض الأشخاص الذين يكونون وسيلة اتصال مع الآخرين، ويمكن لهؤلاء تسهيل اتصالك بشبكات أكبر وأوسع. فما عليك إلا أن تقيم علاقات مع هؤلاء الأفراد على نحو خاص».

الإقناع والتفاوض البنّاء:

يقول كونغر: ينظر كثير من المديرين خطأً إلى الإقناع والتفاوض على أنها وسائل للاستغلال. ولكنك لو نظرت إليها بعين الفائدة المتبادلة فإنها ستعزز من تأثيرك كثيراً. ولكي تجعل من الإقناع والتفاوض عملية بناءة بدلاً من أن تكون استغلالية، فينبغي أن تنظر إلى الشخص الذي تتعامل معه على أنه قرين لك وليس «هدفاً». وعليك أن تلتحق بدورات وتقرأ كتباً في هذا المجال لشحذ هذه المهارات. ولعلك تجد زميلاً ذا خبرة داخل شركتك يستطيع أن يعمل شريكاً محفّزاً وأهلاً للثقة.

الاستشارات:

امنح نفسك وقتاً كافياً لكي تقوم بزيارة الأشخاص الذين يتمتعون بمزايا تفيدك، واطلب منهم أن يبدوا آراءهم في المبادرة التي تعمل عليها، واحصل على أفكارهم وتفاعلهم مع آرائك. ويقول كونغر: معظم المديرين يندفعون إلى وضع خطوات يظنون أنها تتضمن الطريق الصحيح لتحقيق مبادرتهم، ثم يطوفون في الشركة ويحاولون فرض الحلول التي يرونها على الآخرين - وهم بذلك يعتقدون خطأ أنهم يقومون باستشارات بناءة.

والنتيجة؟ المقاومة والصراع حول تفاصيل المشروع. ويقول كونغر: «يمكنك أن تجني نتائج أفضل إذا ألزمت نفسك ودعوت إلى النتائج المرغوبة عن طريق دعوة أقرانك للمشاركة في تعريف الطريقة التي تؤدي إلى تحقيق تلك النتائج».

بناء تحالفات:

إنها لحقيقة تستند إلى الطبيعة البشرية أن الأشخاص الذين يدعون إلى فكرة ما على نحو جماعي يحدثون تأثيراً أكبر من تأثير شخص بمفرده. ولهذا السبب يؤدي بناء التحالفات دوراً أساسياً في القيادة الجانبية. ويضيف كونغر: إنك بقيامك ببناء تحالفات فإنك بذلك تجمع حولك أشخاصاً فاعلين يكوّنون «كياناً سلطوياً واحداً».

ولكي تجمع تحالفاً قوياً، اسأل نفسك من هم الأشخاص الذين سيتأثرون أكثر من جراء التغيير الذي تدعو إليه، ومن هم الأشخاص

الذيـن تود أن تحصـل على رضاهم - إن كان ذلك يمثل دعماً سياسياً، أو الوصول إلى مصادر مهمة، أو أشخاص مهمين؟ وأي تأثير هو الأجدى لنجاح مبادرتك؟

تحديات القيادة الجانبية

مـع أن القيـادة الجانبيـة تتألف من عـدد من المهـارات المحسوسة المترابطـة، فإن كثـيراً من المديريـن لا يستطيعون السيطـرة على تلك المقـدرات بسهولة. وأحـد الأسباب التي يراها كونغـر في ذلك هو أنهم غالبـاً ما يركزون علـى مخزونهم الوظيفي بحيث إنهـم لا يعرفون من هم الأشخاص الذين يجب إدخالهم في شبكات اتصالاتهم وتحالفاتهم من خـارج المجموعة الداخلية التي يعملون فيهـا. ولكي تتغلب على هذا «التركيـز الوظيفي»، امنح نفسك بعض الوقـت لمعرفة من يسيّر الأمور في مؤسستـك. ولمـن يرجع الأشخاصـ في طلب المشـورة والدعم؟ ومن يميـل إلى أن يضع العقبات أمـام الأفكار والتغيـيرات الجديدة؟ وإنك لـن تجد أجوبة عن هذه الأسئلة في قوائـم المؤسسة. ويقول كونغر: إنك ستتوصل إلى معرفة هذه الأمور عبر لقاءات عابرة واتصال غير رسمي مع زملائك في الشركة.

اعرف من يسيّر الأمور في مؤسستك

بالإضافة إلى التركيز كثيراً على وظيفتهم، يمارس المديرون ضغطاً كبـيراً للتمسك بما يرون أنه مسؤولياتهم، ويعدون ذلك أكثر أهمية من

بنـاء العلاقات. ويلاحـظ كونغر أن كثيراً من هـؤلاء المديرين يُكافَؤون علـى عملهم بأنهم قـد حققوا نتائـج محسوسة في المـدى القصير، في حـين قد يأخذ الاستثمار في رأسمال القيـادة الجانبية كثيراً من الوقت والجهد - وقد لا تجني فوائدها إلا بعد مرور وقت طويل.

إذن فكيـف نوفق بين الحاجة إلى الإنتاج في المدى القصير والحاجة المهمـة أيضاً إلى التمهيد لتحالف بنّاء في المـدى الطويل؟ يقترح كونغر أن تكرس جزءاً مـن الوقت كل يوم أو كل أسبوع لشحذ مهارات القيادة الجانبيـة التـي لديك. مثلاً، ألـزم نفسك بتناول طعـام الغداء كل يوم خميسـ مع شخص مختلف داخل مؤسستك أو خارجها ممن لا تعرفهم جيداً ولكنهم قد يؤدون دوراً مهماً في مشروع تقوده.

كمـا يقترح كونغر أن تقوم بتعرف على الأشخاص المهمين قبل البدء في التعامـل معهم لإنجـاز مشروع معـين. ولنفترض، مثـلاً، أنك تقود مشروعـاً يتضمـن مشاركة عدد مـن المديرين الذيـن يشغلون وظائف مختلفـة وقد حـددت موعـداً لاجتماع تمهيـدي في أثناء شهـر. اتصل بهـؤلاء المديرين في الأسابيـع التي تسبق موعد الاجتمـاع واسألهم عن آرائهم حول المشروع المنتظر.

إيجاد البيئة الصحيحة

بالنظر إلى الحاجة المتزايدة للقيادة الجانبية ولفوائدها الأكيدة، يمكننـا الافتراض أن الشركات تتحـرك بسرعة لتدريب المديرين في هـذا المجال المهـم، ولكن الأمر غـير ذلك، كما يلاحـظ كونغر. من

المؤكد أن كثيراً من المؤسسات تقيم دورات حول التأثير، وتوزع مقالات تدور حول المميزات الكثيرة للقيادة الجانبية، وتضع برامج للإشراف مصممة لمساعدة المديرين على تحديد النتائج والوصول إليها بسرعة. ولكن يحذرنا كونغر من أنه قد يكون لجهود التدريب والإشراف نتائج غير واضحة.

لماذا؟ «لأن القيادة الجانبية الناجحة تنمو بناء على وجود كيمياء موجبة بين الأشخاص. ولا يمكنك التنبؤ أو السيطرة على التآلف الطبيعي الذي يقوم بين الناس – ذلك الغراء الذي يجعل علاقات التأثير المتبادل أمراً ممكناً».

وبدلاً من «ملاءمة الناس بعضهم مع بعض» عبر برامج رعاية رسمية، فإن لدى الشركات طرقاً أخرى للنجاح بإيجاد الفرص المناسبة للناس كي يختلط بعضهم ببعض، ومن ثم السماح لهم وحدهم بابتداع علاقات للإشراف والتواصل. وإن قيام المؤتمرات والندوات والمناسبات الاجتماعية التي هي تحت رعاية الشركة تفسح الفرص أمام الناس والأقران لتعرف بعضهم بعضاً حيث لا يتمكنون من القيام بذلك بطرق أخرى.

ويضيف كونغر قائلاً: تصبح الكيمياء ذات أهمية قصوى في حال قيام فرق افتراضية. ففي مثل هذه المجموعات من العمل التي أصبحت شائعة اليوم يكون لدى الأعضاء فرص قليلة للمقابلة وجهاً لوجه والانخراط في «إبداء الآراء» التي يفعلها البشر غريزياً. ومن دون هذه الآراء المتبادلة غير المنطوقة لا يتمكن الأشخاص من بناء الثقة التي تجعل من القيادة الجانبية أمراً ممكناً. ولهذا فيجب أن يكون الناس الذين يعملون في

فرق افتراضية مهتمين جدياً بعملية التواصل. وإن اللقاءات وجهاً لوجه -حتى لو تطلب ذلك سفراً مكلفاً- أمر يستحق العناء والتكلفة غالباً. ومما يزيد التلاحم في العلاقات الناجحة المشاركة في طعام الغداء واحتساء القهوة وغير ذلك من اللقاءات الاجتماعية العابرة.

وفي أثناء استمرار مجال الأعمال في التحول، تحتاج الشركات إلى مديرين لديهم القدرة على ممارسة القيادة الجانبية بمهارة وثقة متزايدة. ونظراً إلى أن كثيراً من المؤسسات لا تستثمر بوضوح في بناء هذه الموهبة عبر فرق العمل التابعة لها، فيجب على المديرين أن يبادروا إلى ذلك بأنفسهم.

التغلب على مقاومة التغيير

إذا كنت تعمل مديراً، فمن المحتمل أنك قد واجهت نمطاً من أنماط المقاومة التي يبديها الموظفون في أثناء محاولتك إيصالهم إلى مجلس الإدارة كجهد رئيس للتغيير. إن التغيير مؤلم وصعب، ويلجأ الناس إلى طرق متعددة لتجنبه. ولربما أبدى فريق عملك إطراءهم اللفظي لمبادرتك، ولكنهم لا يتبعون الطرق العملية المطلوبة لدفع هذا الجهد قُدماً إلى الأمام، أو قد يأتون بعمل محبط تماماً بأن يحرفوك عن مسارك بإثارتهم موضوعات تافهة، أو أن يمضوا إلى أبعد من ذلك بأن يقوموا بمهاجمتك شخصياً.

ستزودك المقالات الواردة في هذا القسم من البحث بحزمة غنية من الأدوات والوسائل والطرق العملية التي تستطيع استخدامها للتغلب على مقاومة التغيير -مهما كان نمط تلك المقاومة. ذلك الترياق الذي نصفه لك يراوح ما بين تقطيع المبادرات إلى أجزاء مقبولة ثم دفعها إلى النجاح عبر خطوات صغيرة أولية- إلى القيام بزرع روح التملك لجهود التغيير لدى موظفيك عبر تمكنهم من أن يصبحوا قادة للتغيير.

وتكـون بذلك قد مهدت لإيجاد التزام شخصي بالتغيير بين أعتى المتمرديـن من موظفيك، وذلـك شبيه بالجهود المبذولـة عند القيام بتوسيـع أساليب القيادة في حـين تتبع إستراتيجيـات متنوعة للتغلب على المقاومة.



البقاء في القيادة

كتب رونالد أَ.هيفتز ومارتي لينسكي قائلين: «عندما تقود الأشخاص عبر تغيير صعب، فأنت تتحدى القيم التي يمتلكها الناس، مثل عاداتهم اليومية وأدواتهم وإخلاصهم وطرق تفكيرهم، وحيث لا يتم تقديم شيء أكثر من احتمال». إذ يزود كتابهما الذي يحمل عنوان: «القيادة على طريق العمل: النضال من أجل البقاء عبر مخاطر القيادة» (صحافة كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد: 2002)، تحليلاً بسيطاً عن كيفية تخطيط المنظمات لمعارضة التغيير وكيفية تضرر القادة أو حتى هلاكهم في هذا الطريق. إذ قام هيفتز المدير المؤسِّس لمركز القيادة العامة في كلية كيندي للحكومة التابعة لجامعة هارفارد، إلى جانب لينسكي رئيس العديد من البرامج الإدارية للكلية بالتحدث مع لورين غاري محرر كتاب «تحديث إدارة جامعة هارفارد» عن إمكانية القادة للتغلب على المقاومة داخل المنظمات.

كيف تعمل مقاومة التغيير القابل للتكيّف- وهو النوع الذي يحتاج إلى ألباب الناس وعقولهم للقيام بالتغيير- بإظهار ذاتها؟

هيفتز: لدى ممارستك القيادة، فإنك تواجه أربعة أنماط من المقاومة، وهي: التجاهل والانحراف والهجوم والإغراء. فعندما يقاوم

الأفراد العمل القابل للتغيير، يغدو هدفهم الأول إغلاق القيادة للحفاظ على ما يمتلكونه. ويتطلب التحدي القابل للتغيير من المنظمة الفصل بين ما هو قيّم ويجب اعتماده وما هو غير ضروري. ومن المؤكد أنه في بداية العمل القابل للتغيير، يشعر كثير من الأفراد بقيمة الأمور كافة، إذ يترددون في التخلي عن أي شيء.

لكل نمط من أنماط المقاومة الأربعة جانب مهمّ، فعلى سبيل المثال يحدث التهميش عندما يتم تشجيع النساء في المؤسسات ذات السيادة الذكورية على حمل القضية الجنسية للمنظمة كلها، بمعنى أنَّه يتم تشجيعهنّ على عمل أنواع المراوضة كافة لمنح العدالة أو قضايا العمل/الحياة أو اشتمال كامل للنساء في الإدارة المرموقة. وقد يحدث التهميش أيضاً لهؤلاء الموجودين في قمة المناصب، فأحياناً يتواطأ القادة بالمُهمَّشين لديهم عن غير قصد بتأخير معاناة الانتقال اللازم.

لينسكي: يصاحب الانحراف العديد من الطرق التي تقوم عبرها المجتمعات الصغيرة والمنظمات بمحاولة واعية أو لا واعية لتجعلك فاقداً التركيز. إذ تعمد إلى القيام بذلك أحياناً عن طريق توسيع جدول أعمالك أو زيادته أحياناً أخرى، ولكن دائماً عبر سبب منطقي في الظاهر لتعطيل تقدّم خطة لعبتك. وعندما تتم مهاجمتك، فإن هدف المهاجمين يكمن في حجب القضية التي تقوم بتطويرها، وذلك عبر تحويل موضوع المحادثة إلى شخصيتك أو نمطك أو حتى إلى الهجوم في حد ذاته. وأما الإغراء، وهو النمط الرابع، فيتضمن أياً من الإجراءات التي تحرفك عن سير عملك عبر مبادرة نجاحها محتمل وتختص بك شخصياً.

لا تكمن النقطة الجوهرية بشأن الأنماط الأربعة كافة في الاهتمام بها شخصياً، ولكن تكمن في فهم المهمة التي تقوم هذه الأنماط بخدمتها.

هيفتز: نعم تقوم أنماط المقاومة هذه بتقليص حالة اختلال التوازن التي قد تنشأ مع قيام الأفراد بالتوجّه نحو القضايا القابلة للتغيير. إذ يسعون إلى إزاحة القضايا القابلة للتكيف من على المنضدة، وإلى المحافظة على المألوف، وإلى إعادة النظام وحماية الأفراد من معاناة عمل قابل للتكيف.

لينسكي: من النادر أن يكون القادة محايدين لأسباب شخصية، إذ يتولَّد عن الدور الذي تقوم به أو القضية التي تحملها ردة الفعل. وينتقدك القسم الأكبر من الناس عندما لا تعجبهم رسالتك. ولا يزال من الصعب مقاومة الاستجابة للهجوم الشخصي، ولكن غالباً ما يُقصد بالقيادة العملية تحمُّل مثل هذه الجروح. إضافة إلى ذلك يغدو الوعي باحتمال تلقّي المعارضة مهماً من أجل التعامل معها عندما تأتي.

إذاً فما هي بعض الإستراتيجيات والخطوات التي تقوم بتحريك العمل القابل للتغيير؟

هيفتز: إنها تبدأ بالخروج إلى الشرفة، إذ تجتذب هذه الصورة النشاط الفكري للتراجع في منتصف العمل والتساؤل: «ماذا يجري هنا بالفعل؟»، إن قليلاً من المهام يجتذب قدراتنا أكثر من وضع هذه الفكرة قيد التنفيذ، ومن دون بعض وجهات النظر حول الصورة الأكبر، فمن

المحتمـل أن تسيئ فهم الوضع، وأن تنقاد إلى التشخيص الخاطئ وإلى قرارات مضللة حول احتمالية التدخل وكيفيته.

لينسكـي: قـد ينساق معظمنا في سياق العمل، خاصة عندما يصبح مكثّفاً أو شخصياً. وتصبح مجاراتك النماذج العالية صعبة جداً حينما تكون أنت مشاركاً في هذا الإجراء، إذ إن أصعب جزء في ملاحظتك هو ما تقوم به بنفسك. فعندما تكون على الشرفة، حاول ألا تقفز إلى نتائج مألوفـة. انظر إلى مـن يتحدث، وشاهد لغة جسـده، وراقب العلاقات، وانظـر إلى كيفية انتباه الأشخاص إلى اختلافات الواحد عن الآخر من دعم أو عرقلة أو استماع.

وبعد خروجك إلى الشرفة؟

هيفتـز: عليـك العودة إلى ساحـة الرقص إذا أردت التأثير فيما يحـدث، إذ إنّ البقاء على الشرفة في دور المراقب الآمن لا يغدو فاعلاً كمـا لو أنك لم تحقق أبـداً وجهة النظر تلك في المـكان الأول. وينبغي تكـرار العملية، فيجب ألا تبقى ساكنة. وفي الخطوة الآتية، عليك فهم مكان الأشخاص. إذ لن تستطيع قيادتهم قُدُماً إذا لم تكن تعرف ذلك. فبقـاؤك ونجاحك على حدٍّ سواء يعتمدان علـى مهاراتك في الوصول إلى فهـم صحيـح لوجهـات النظر المختلفة بـين الزمـر. فآراؤهم قد تختلف عن آرائك، وإذا لم تأخذ وجهة نظرهم كنقطة بداية، فستكون عرضـة للتسريح وخارجاً عـن الموضوع وفاقداً للإحسـاس ومتجاوزاً حدود اللياقة.

لينسكي: عليك أيضاً الاستماع إلى الأغنية المتضمَّنة خلف الكلمات. إذ يعمد الأشخاص على نحو طبيعي وحتى بلا وعي منهم إلى الدفاع عن عاداتهم وطرق تفكيرهم ومحاولة تجنّب الاختيارات الصعبة القيّمة. وبهذا وبعد سماع رواياتهم، عليك أن تتخذ الخطوة المحرّضة للقيام بتفسير ما هو أعمق من السطح الظاهري.

هيفتز: اقرأ سلوك شخصيات السلطة في المنظمة لمعرفة مفاتيح الحل. انظر إليهم وكأنك تطل من نافذة واعياً أن ما تراه يقع حقاً خلف صفيحة زجاجية. والمشكلة هي في الاعتقاد أن الشخصية الإدارية المرموقة تعمل باستقلالية وتعبّر عن وجهة نظر شخصية. في الواقع، يحاول هذا الشخص إدارة الزمر المتنوعة كافة، وما تقوم بملاحظته هو استجابة للضغوط التي خاضها هو أو هي بنفسيهما.

ماذا تقصد بكتابتك أن «ميزات السبب والإستراتيجية المستخدمة للمضي قُدُماً مرتبطة بالموضوع ولكنها ليست مسيطرة؟»

لينسكي: يؤكد القادة الناجحون في أي مجال على العلاقات الشخصية، إذ إن على القادة أن يفكروا من الناحية السياسية على وجه الخصوص، وهم في حاجة إلى إيجاد شركاء. وعموماً، قد يكون هناك ضغوط داخلية في نفسك تعمل على مقاومة القوى المشاركة. فقد يدفع الشركاء أفكارهم الخاصة قُدُماً بعمل تسوية مع أفكارك الخاصة، حيث يستغرق التواصل معها زمناً فيقودك إلى التباطؤ، إضافة إلى أن العمل مع أحد المجموعات قد يقلل من قوة قيادتك، ما قد يجعله عائقاً

إذا كان مهماً أن تحصل على الثقة من أجل اتخاذ المبادرة، أو إذا أردت إعادة تأكيد كفاءتك أمام نفسك وأمام الآخرين.

هيفتز: لا تزال في حاجة إلى شركاء، فهم يوفرون لك الحماية بخلق حلفاء من مجموعات تختلف عن مجموعاتك، وقد يكون الشركاء أعضاء العُصبة التي يغدو فيها التغيير أكثر صعوبة على قدر من الأهمية الخاصة. ولكن الشراكة ليست مطلقة أو غير مشروطة أو عالمية. إذ يوافقك الحليف الطبيعي بشأن قضيتك وهو على استعداد للمقاتلة من أجلها، ولكن هذا لا يعني هجرها الالتزامات الأخرى كافة. فإذا نسيت كيفية تأثير هذه الالتزامات على شريكك، فأنت إذاً تدخل في مجازفة من شأنها أن تقوّض وتدمّر هذا الحلف.

ماذا عن هؤلاء المعارضين لك؟

لينسكي: إن الأشخاص الذين يعارضون ما تحاول إنجازه هم عادة أولئك الذين يخسرون الكثير عبر نجاحك. فجوانب التغيير ستكلفهم الكثير فيما يتعلق بخيانتهم لمبادئهم ومؤيديهم، لكن ذلك قد لا يكلف شيئاً لدى حلفائك للتقدّم نحو الأمام. لذا من أجل هذا السبب يستحق أندادك الكثير من الانتباه كمسألة عطف، فضلاً عن كونها خطة إستراتيجية ومسألة لضمان البقاء.

ينكمش معظمنا لدى قضاء الوقت مع أشخاص لا يشاركوننا في رأينا أو عاطفتنا وعند تعرضنا لمعاملتهم السيئة. إذ إننا غالباً ما نتخذ الطريق السهل متجاهلين غريمنا ومركّزين على بناء اتحاد إيجابي،

ولكن إبقاء معارضتك مغلقة، توصلك بمهمتك التشخيصية. فإذا كانت معرفة مكان الأشخاص مهمة جداً، فإنَّ معظم الأشخاص الذين يجدر فهمهم أساساً هم على الأرجح الذين يعانون الكثير من الاضطراب من جدول أعمالك.

هل حصلت على نصيحة بشأن تماسك تحالفك؟

هيفتز: إنَّ الأفراد الذين يقررون نجاحك هم غالباً في الوسط، فهم يقاومون مبادرتك لأنها ستعمل على تعطيل حياتهم وتجعل مستقبلهم مجهول الهوية. فعند قيادة مثل هؤلاء الأشخاص، فإن الشيء الأول الذي ينبغي القيام به هو إدراك حقيقة أنك إذا كنت في دور مرموق مدة من الزمن وكان هناك مشكلة ما، فمن المؤكد تقريباً أنك تكوّن جزءاً من السبب الذي لم يتم التوجه إليه بعد.

عليك تحديد المسؤولية وقبولها من أجل إسهاماتك للوضع الحالي، حتى عندما تحاول توجيه أفرادك إلى مكان مختلف أفضل. إنك في حاجة أيضاً إلى الإقرار بالخسارات المصاحبة للتغييرات القابلة للتكيف التي تقوم بالبحث عنها. إذ عندما تطلب من الأشخاص القيام بعمل قابل للتغيير، فقد تطلب منهم مواجهة التناقضات الداخلية بين قيمهم المتبنّاة وسلوكهم الواقعي. وهذا يتطلب بالضرورة أن يكون الناس متنكرين لجذورهم. ومتى طلبت من الأفراد القيام بذلك، فسيكون هناك شيء من الكرب. إذ تتطلب القيادة توقيراً لهذه المعاناة المتعلقة بالتغير وتمييز مظاهر الخطر، ولكنها تدعو أيضاً للمهارة بداعي الاستجابة.

لينسكي: لا يكفي أحياناً الإقرار الكلامي للخسارات التي تتطلب القبول لدى الأشخاص. إذ عليك أن تخطط السلوك الذي تطلب تعلمه منهم، ويغدو التخطيط غالباً أكثر من أمر رمزي، فقد يتضمن اتخاذ مجازفات حقيقية، ولكن قد يكون لسلوك التخطيط الرمزي أيضاً تأثيرمادي.

إذاً هل أصبح تخطيط السلوك طريقة تُظهر للأفراد أن الخسارات والتضحيات كافة ستكون جديرة بالاهتمام؟

هيفتز: هذا صحيح، إذ عليك أن تريهم المستقبل، وهم على استعداد لتقديم التضحيات إذا كانوا يرون السبب. قم بالتواصل بأي طريقة ممكنة لمعرفة سبب حاجة الأشخاص إلى تعزيز الخسارات وإعادة بناء إخلاصهم. إنَّهم في حاجة إلى معرفة أن الدعم جدير به.

لينسكي: في الوقت ذاته، عليك أن تكون مستعداً لتقبل الإصابات. فعندما تخضع المنظمات والمجتمعات الصغيرة إلى تغيير ملحوظ، فقد لا يستطيع بعضهم ببساطة أن يمضوا قُدُماً أو إنَّهم لن يقوموا بذلك. ولكن إذا أشرت إلى عدم استعدادك إلى تقبل الإصابات، فستدعو الأشخاص غير الملتزمين لطرح وجهة نظرك جانباً.

كيف تكسب شراء ما تقتنيه؟

ديفيد ستوفر

يقــول مايــك دينومــا وهو المديــر العام للوحــدة العالميــة المصرفية الاستهلاكية التابعــة للمصرف المعياري القانــوني (ستاندرد تشارترد بنــك): «غالباً ما تكون ردة الفعــل الأولى للمدير المتوسط تجاه التغيير الحاصــل في المنظمات هــي تعليقه الحكم، وعندما يكــون هناك الكثير مما يمثــل إشارة إلى ورطة مــا، فسيقفزون بسرور إليهــا للهجوم على جهدوك وتدميرها».

يعد المصرف المعياري القانوني الذي ذاعت شهرته باسم ستانشارت StanChart مصرفاً عالمياً محترماً، إذ قام بالتركيز طويلاً على الأسواق الناشئــة وخصوصــاً في آسيا، إذ إنه يملك تقريبــاً 100 بليون دولار من المــوارد الاقتصادية، وما يقرب من 130 ألــف موظف، ونحو 750 مكتباً في أكــثر من 55 دولــة. وكان دينوما يقود مشروع إنشــاء إدارة علاقات الزبائــن (CRM) العالمي التابع لمصرف ستانشــارت StanChart بتكلفة قدرهــا 80 مليون دولار منذ عام 2001، وقد سارت هذه الجهود بنجاح؛ لأنهــا بُنيت بعناية وتم تنفيذهــا بحرص دقيق جداً للعوامل التي تساعد

مبـادرة التغيير على أن تفـوز بشرائها الداخلي مـن الإدارة المتوسطة. وكانـت الأداة الأكـثر عوناً في هذا الجهد المبذول هـي المختبر المعروف الصالـح للاستعمال، حيث يخضع كل تغيـير مُقترح للعمليات الموجودة إلى محاكاة قريبة مـن الواقع لموظفين أساسيين حقيقيين متفاعلين مع عمـلاء حقيقيـين. وقد ساعد هذا المخـبر المديرين علـى «رؤية المنافع الظاهرة» للتغييرات قبل تنفيذها بالحجم الطبيعي حسب قول دينوما.

ليس هناك ثمة طريقة بسيطة قاطعة من أجل التغلب على الازدواجية الطبيعية لدى الموظفين تجاه التغيير الأساسي أو حتى مقاومتهم النشطة لهذا التغيـير. ولكن يُظهر تحقيق أُجرِي لثلاث مـن المبادرات المختلفة للتغيير في ثلاث شركات مختلفة وجود طرق ناجحة.

1- قلها كما هي

يلاحظ جيم كولينز في كتابه «من الجيد إلى العظيم» (أعمال هاربر 2001) أن الشـركات القـادرة على إنجاز نتائج باهـرة تقوم على نماذج منتظمة من التفكير. إذ تلجأ الشركات إلى صهر إجراءات صناعة القرار كلها «بحقائق الواقـع القاسية». فعندما تبدأ ببذل مجهود صادق ومثابر لتحديـد حقيقة الوضع، فغالباً ما تصبح القـرارات الصحيحة بديهية». ويصرّح جون تِ. مالون رئيس ومدير عام مؤسسة هاموت Hamot للصحة التـي تحتوي على مشفى مـن 300 سرير مزدوج، ونحو 2000 موظف بأنه علـى غرار ذلك، فإن العامل الوحيد الأكثر تأثـيراً في مبادرة التغيير هو مدى التزام القادة من البداية بالوضوح الصادق والتام.

وفي منتصف العقد 1990 أطلقت مؤسسة هاموت Hamot مجهوداً للتغيير مستهدفة تقديم العناية الطبية الأفضل في العالم مع المحافظة على التأمين المالي. ويقول مالون: «كانت إحدى مقاييسنا المبدئية الأساسية تقوم بإخراج طبقة كاملة من الموظفين من بنيتنا التي تقدّر بـ 125 موظفاً، وكان معظمهم من الموظفين طويلي الأمد والمتفانين في عملهم». قد يقوم مثل هذا التخفيض الكبير في إحدى الشركات الصناعية، حيث يحظى الموظفون بتأثير بالغ في اختيار العميل ونيل رضاه بطرح عمل دؤوب لتغيير ناشئ. ولكن الكشف الصريح لهذا التخفيض وأهدافه التي قام به قادة مؤسسة هاموت Hamot مترافقاً مع حوار جار متواصل مع الموظفين والمجتمع الصغير قد يدرأ معظم العواقب السلبية. ومنذ ذلك الحين، كانت هاموت Hamot قد فازت بإقرار في الفئات المضاعفة كواحدة من بين أرقى 100 مشفى في الولايات المتحدة فضلاً عن نيلها سبعة في المئة من النقاط في أسهم السوق المحلي ودأبت على تأدية عملها بوضوح.

يعمل الكشف الكامل على أفضل وجه عبر الذهاب وراء البيانات والتحليل والأسباب، وتغدو ملامسة مشاعر الموظفين أمراً يساعد العمل الدؤوب للتغيير على نيل قوة جاذبة. وقد قادت مئات من المقابلات التي أجريت مع الموظفين ممن قامت منظماتهم بمعالجة التغيير الواسع النطاق جون بِ. كوتر الأستاذ المتقاعد في كلية إدارة أعمال التابعة لجامعة هارفارد إلى استنتاج أن «ما يضيع هذه الجهود في العمل يغدو مسألة التماس للمشاعر أكثر من كونها مسألة التماس للفكر. إنها تعرض

أكثر من أن تخبر، مستخدمة أمثلة حية مفروضة بطريقة تصدر تأثيراً قوياً في المعنــى». وقد يتم إنجاز هذا التأثير بمطالب تتبع ما دعاه كوتر بنمــوذج «التغيير المرئي والمحسوس». إذ ذكر هو وكوثور دان س. كوهين في كتابهمــا «قلب التغيــير» (صحافة كلية إدارة أعمــال التابعة لجامعة هارفارد: 2002) أن: «الأمثلــة المفروضة تُظهر للناس ماهية المشكلات وكيفيــة حلهــا». ويواصلان قائلين: «قم بإثــارة ردات الفعل التي تقلّص المشاعــر التي تبطئ وتكبــت التغيير اللازم، وعــزِّز المشاعر التي تحفّز العمــل النافع، فــردة الفعــل العاطفية تقــوم بعد ذلك بتزويــد الطاقة الدافعة للأشخاص قُدُماً لدفع إجراء التغيير نحو الأمام».

2- تقسيم المبادرة إلى أجزاء مقبولة

قــد يبدو مشروع التغيير الذي تمّ في أثناء سنين عبر المنظمة ثقيلاً بتأثــيره في أي شخص أو مجموعة عاملــة. ولتلافي هذه التأثيرات قم بتقسيــم المشــروع إلى مراحل أو خطــوات منفصلة وأتبعهــا بأهداف مؤقتة. يقــول بيير مورير -وهو رئيس مجموعة شــركات ستراكتيكس Stractics ومستشــار في مصرف ستانشارت StanChart لتطبيق إدارة علاقــات الزبائــن (CRM) الذي يُفيــد بإطلاق برنامج تقــدّر تكلفته بــ80 مليــون دولار، وعمل دؤوب ابتدائي تقدّر تكلفتــه بـ 2 مليون دولار محدود لســوق هونغ كونــغ التابع للمصــرف-: «إنَّ المشــروع الضخم المقــدّم إلى الموظفــين كمشروعات أصغر من حيــث الحجم يساعدك على الالتزام بإظهار القوة الدافعة والتقدم». ويقول دينوما مدير عام مصــرف ستانشارت StanChart: «تكمن فائــدة إلحاق سوق بسوق في

أن السوق اللاحق يقف على أكتاف الأسواق السابقة إن صح التعبير، وإننا لنجد هذا موفراً للوقت والتكلفة عند قيامنا بتخصيص خبرة داعمة لكل مدخل لاحق. قد يعمل «التقسيم إلى أجزاء» أيضاً على تخفيض مستوى التهديد الواضح للتغيير الهائل للمديرين الذين يغدو شراؤهم الداخلي أساسياً.

وقد أطلقت شركة الفضاء العملاقة لوكهيد مارتن Lockheed Martin وهي متعهدة الدفاع رقم واحد في العالم بعوائد سنوية تقدر بـ 27 بليون دولار، و130 ألف موظف برنامج «ل م 21- (لوكهيد مارتن Lockheed Martin- أوائل القرن الواحد والعشرين) بامتياز عملي» في كانون الثاني (يناير) عام 2000. واستهدفت دمج 18 من ملكيات الشركات على أكمل وجه وإنجاز عمليات بسيطة وتحسينات متواصلة وقيم مثلى من وجهة نظر الزبون.

وتضمنت إحدى جوانب هذا التغيير إخبار المديرين أن سيطرتهم تقع في حصر المشكلة في متناول اليد وفي ترك الحل للعاملين. ويقول مايكل جويس نائب رئيس الشركة والمسؤول الرسمي للوكهيد مارتن Lockheed Martin LM-21: «في رأي العديد من المديرين يغدو هذا مماثلاً لوضع مشفى الأمراض العقلية تحت إدارة المجانين. لكنني أخبرت هؤلاء المديرين أن الشيء الحسن فيما نقوم بطلبه منهم للقيام به يكمن في أنهم يستطيعون عمل تغييرات صغيرة ومن ثم اختبارها «انظر، إذا نجحت أو لم تنجح، ثم تستطيع تثبيتها». وبعد أن قَذَفتُ لهم حبل النجاة، لم نَعُدْ قط بعد إلى الطرق القديمة».

وقد تمَّ الآن مقابلة الأهداف الانتقالية كافة للوكهيد مارتن Lockheed Martin 21LM– أو تخطيها، وتمَّ تسمية الشركة في تشرين الأول (أكتوبر) عام 2001 المتعهد الأول لشركة الطائرات المقاتلة المشتركة 35 -J في أكبر اتفاقية للدفاع تمَّت مكافأتها على الإطلاق.

3- الإصغاء إلى الموظفين

يقول المستشار ريك مورير: «إن العلاقات مهمة تماماً كالأفكار» في الفوز بدعم من أجل الذهاب في اتجاه جديد. إذ يصنف في كتابه الذي يحمل عنوان: «لماذا لا ترغب فيما أرغبه أنا» (صحافة بارد 2002) مقاومة التغيير في ثلاث فئات شاملة قائلاً: «إنني لم أستوعب هذا، ولم أرغب فيه، ولم أعجب بك». يبرز فقط أول هذه الفئات عبر محتوى التغيير، إذ قد يتم توجيهها في أثناء التفسير، في حين أن الفئتين الأخريين هما ردات فعل عاطفية متوالية على التغيير أو على رسول التغيير. ويتطلب التغلب على مثل هذه المقاومة البحث والاستماع الجيد. إذ يقول موري هنا: «تكمن القضية في العلاقة وليس في الفكرة، فقد يكوّن توجيه الجوانب الخاصة بين الأشخاص كل الفرق».

وقد لاحظ مالون مدير شركة هاموت Hamot أن العمل الدؤوب للتغيير في منظمته سيرتفع أو سيهبط بالاعتماد على تكريس الإدارة العليا للحوار المتواصل. إذ يقول: «لقد خرجت بنفسي وقمت بذلك أمام الموظفين والمجتمع الصغير كله». ويضيف قائلاً: «يغدو الإصغاء بعناية مهمّاً أكثر من التحدث بطلاقة، إذ يتطلب انفتاحاً على كل شيء

موثـوق، ونحــن الآن في هذه الآونة وفي ضوء المراقبــة الوطنية الشديدة على أخطاء المشفى نقوم بتشجيع موظفينا للمجيء قُدماً بأخطاء قريبة منها وباهتمامات أخرى، إذ إننا نقوم بإجلال ومكافأة الأشخاص الذين يقومون بذلك».

4- قلب التيار

يقـول دينومـا مديـر مصـرف ستانشـارت StanChart: «إن الرأي الحاسـم لـلإدارة المرموقـة هـو محاولة دفـع التغيـير بالاعتماد فقط علـى التقنيات التنازلية من الأعلـى إلى الأسفل». ويوافقه جويس مدير شركـة لوكهيد Lockheed على هذا الرأي قائلاً: «في الغرب لدينا أنواع الأنظمـة الإدارية التنازليـة الضرورية والناجحة كافـة، ولكن لتحقيق الامتيـاز، فإنّنا في حاجـة إلى مجموعة مـن الأدوات المكافئة بنجاحها لتلك الأنظمة لدفع الإدارة تصاعدياً من الأسفل إلى الأعلى».

وتقـول إليزابيت جبسون خبيرة التغيير مع لفيف من مستشاري شركة RHR العالمية الذين ساعدوا على توجيه جهود شركة بيست باي Best Buy: «لإحـداث مبادرة للتغيير لـدى شركة بيست بـاي Best Buy لبيع الأدوات الكهربائية بالتجزئة للمستهلك، بات الفريق الذي يتألف من تسعة أعضاء لإحداث التغيير» الوسيلة الأكثر بروزاً للتأثير التصاعدي، وأضافت قائلة: «كان لدينـا أعضاء فريـق لأربعة مستويات أدنى مـن الإدارة العليا، تكمن مهمتهـم في إخبار القادة أنّ تصرفاتهم كانت تضـرّ عملية التغيير. فكان موضع فخر للمديرين المرموقين أن أنصتوا واستجابوا لهم».

لقـد قادت كلمة التغيير الثنائية الموجهة تنازلياً وتصاعدياً إلى خلق حركـة ديناميكيـة دعاها المستشـار مارك أَ. مـوري في «بمسند» المنظمة. ويـرى موري في رئيس ومدير عام معهد موري في للقيـادة ومستشار مبادرة التغيير في شركة هاموت Hamot أن «الأسفل» في هذا السياق يشير إلى العمـلاء (وهم سبب وجودك) وإلى الموظفين الأساسيين (وهم يكوّنون الواجهة العامة لمنظمتك)، وإن من الأفضل لك أن توصلهما كلاهما إلى مجلس الإدارة إذا كنت تتوقع تغيير شـيء ما»، ويقول موري في إن المسند يقع في الإدارة المتوسطة لأنك حصلت على دعم من أجل التغيير هابطاً من القمة وصاعداً من الأسفل. ويشير إلى أن هذا يقود إلى مقدار معين مـن عدم الارتياح، ولكنه عدم ارتيـاح للطبيعة الإيجابية الكامنة، «إلى درجة يقوم فيها القادة في الإدارة المتوسطة بوضع أنفسهم بالتوازي مع العملاء والموظفين والمديريـن العامين، وقد يسخّر المديرون المتوسطون قوة مستمدة من السلطة إلى حدٍّ ما لتحقيق النجاح».

ومـع ذلك فإن الإدارة المرموقة تتحمل أعباء المسؤولية الأخيرة لتحقيق نجاح العمل الدؤوب للتغيير. ويقول المستشار روبرت بِ. بلاها الذي ساعد في تصميـم برنامج شركة لوكهيد مارتـن Lockheed Martin's – 21: «قد تفشل معظم مبادرات التغيير في مرحلة الإدارة المتوسطة، لكن السبب يعـود إلى الإدارة المرموقـة، فربما ذكرت القيادة مـا تريده، ولكنها لم توفر اعتماداً مالياً مخصصاً للوصول إلى هناك، وربما هيأت المهارات والقـدرات المطلوبـة، ولكنهـا لم تغـيّر الموازيـن الأساسيـة والمكافآت

لاستدعـاء السلوك التغييري. ولهذا، تتضمـن القيادة المرموقة المؤثرة إيجاد الوسائل الصحيحة والبواعث لتحويل تيارات المقاومة إلى أمواج عميقة من الدعم».



تعزيز التغيير مع
تجنب طريق الشهادة

لورن غاري

كتب نيكولا ماكيافيللي الباحث الإستراتيجي السياسي لعصر النهضة قائلاً: «ليس هناك ما هو أصعب لتمتلكه اليد ولا أخطر لتوجيهه ولا أكثر ريبة لنجاحه من تولي قيادة مقدمة التنظيم الجديد للأمور». وهو يعتقد أن العالم مكان لا وجود للتسامح فيه، وإذا أردت إنجاز الأمور على أكمل وجه، فعليك الدنو من التحديات بواقعية جامدة.

ولكن هل يعني تعزيز التغيير ومناضلة العمل الدؤوب التخلي عن المبادئ التي تحتفظ بها كمبادئ قيّمة؟ لقد اعتقد النقاد الأوائل لماكيافيللي أنه فاقد للمبادئ الأخلاقية في توصياته لاجتياز البحار الفوضوية للحياة السياسية في فلورنتين. ولكن يبدو أن بعض التقديرات الإدارية المعاصرة في عمله تحترمه تحديداً للأسباب ذاتها التي قادت نقاده الأوائل إلى انتقاده. ومع ذلك يصر في كتابين من كتبه على صيانة الصلة بين الأخلاقيات والتأثير، وإن إدارة هذه الصلة معقدة وفقاً لما يسلِّم به في كلا الكتابين، وأحياناً تتطلب هذه الإدارة تخطيطات مذهلة.

تصف ديبرا إ. مييرسون أستاذة مساعدة في التربية بجامعة ستانفورد في كتابها الذي يحمل عنوان: «المتطرفون المزاجيون» الأشخاص الذين يرغبون في «المحافظة على قيمهم أو هوياتهم حتى لو كانوا بعيدين إلى حدٍّ ما عن ثقافة منظماتهم السائدة، ويرغبون في النجاح فيها». سواءً تضمنت القضايا عدالة اجتماعية -إن صحّ القول- بالمراوضة من أجل استخدام الموردين الذين يدفعون رواتب عادلة لعامليهم، أو بالمنافسة بتطوير ثقافة أكثر إبداعاً والتزاماً، فإن التغيرات المتطرفة المزاجية تعرض الخصائص التي غالباً ما تغيب عن المفاهيم التقليدية للقيادة. وتضيف مييرسون قائلة: «تغدو القيادة اليومية أقل وضوحاً وتناسقاً وثباتاً مع السلطة الرسمية، كما تغدو أكثر محلية وانتشاراً وانتهازية وتواضعاً من النشاط الذي يُنسب إلى البطل المعاصر».

ويعمد جوزيف ل. باداراكو، الابن أستاذ جون شاد في أخلاقيات العمل لدى كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد في كتابه «القيادة بصمت» إلى تشبيه القيام بالأمر الصحيح بطريقة استثمار رأس المال في مشروع جريء، إذ يقول: «قم بإنفاق رأس مالك السياسي تدريجياً، واصنع رقماً محدداً من الاستثمارات بعد تحليل دقيق، وقم بإدارة الاستثمار بعناية بالغة، وانسحب عند الضرورة».

ويتابع باداراكو قائلاً: «لاحظ ماكيافيللي أن الرجل الذي لا منصب له في المجتمع لا يستطيع الحصول على كلب ينبح عليه». ولكي تتم ملاحظة علّتك، يجب أن يكون لك تأثير أو وقفة في شركتك أو شيء ما لم يتم إنجازه بالمصادفة إنجازاً نمطياً، وهذه طريقة أخرى لاختلاف القيادة اليومية عن

النموذج الإيثاري البطولي، إذ يعتمد القادة اليوميّون على جرعة صحيحة مـن الحرص على المصلحة الشخصية، حتى تبقيهم متيقظين وتساعدهم على «البقاء أمام المنضدة»، وبذلك يمكنهم مواصلة القيادة.

إضافـة إلى ذلـك، فإن زيادة تأثـيرك غالباً ما ينجـم عن إدراكك أهمية الأفعـال الصغيرة. ويكتب باداراكو قائـلاً: «أحياناً، في الأوضاع المتزنة على حافة السكين، تغدو الجهود الصغيرة كافية لقلب الأمور في الاتجاه الصحيح».

لا تصغّر نفسك أمام الصعاب

يذكر في إحـدى الصلوات البريتونية القديمة ما يلـي: «يا إلهي، البحر كبـير الاتساع وزورقي صغير جداً». وتغدو قـوة المنظمة لتحطيمك لا حدود لها، وهذا سبب يجعل الطريقة المباشرة للقيام بالأمر الصحيح هي الطريق نحو الشهادة. ويضيف باداراكو قائلاً: «هناك مقولة قديمة: (في الحياة وفي الحرب على حدٍّ سواء غالباً ما يتم تلغيم أقصر الطرق). فالحكمة تعني في مثل هذه الظروف إدراك القيود المفروضة على ما نستطيع القيام به».

لنبدأ الآن بإطراء القادة المغمورين:
مقابلة مع جوزيف ل. باداراكو، الابن.

س: علـى سبيـل الإيضاح كيف يمكـن للأشخاص تقليـل المخاطر المترتبـة على حدوث التغيير، وهل ينتابك القلق حيال إغفالك المثل الأخلاقية العليا؟

ج: لا أعلم إذا كانت المثل العليا في حاجة دائماً إلى أن تكون كبيرة جداً، أو أن يقوم الأشخاص الذين عبروا مسرح التاريخ بخطا واسعة بتمثيلها. إنهم في حاجة إلى تذكّر أهمية الشجاعة والالتزام والمثابرة في أثناء الصعاب الحقيقية، ولكن التعبير عن المثل العليا غالباً ما تتم إماطته بعيداً عن الحياة اليومية. وما أحاول وضعه أمام الناس قد يتم وصفه كمجموعة عملية وواقعية أكثر من المثل العليا المعتمدة على جهود الأشخاص المعروفين لدى القليل، وهم أشخاص عاديون لديهم شعور بأن هناك خطأ، وأرادوا المشاركة وتحقيق شيء إيجابي.

وأعتقد أن ثمة شيئاً متعلقاً بالوراثة تقريباً ومرتبطا بانجذابنا نحو القادة أصحاب الشخصية الساحرة. فمنذ الأزمنة القديمة، كان البشر الذين بقوا على قيد الحياة هم الأشخاص الذين استجابوا عندما قال بعض الشخصيات القيادية: «النمر قادم، وهنا ما تحتاجون إلى القيام به». ما زلنا نتوق إلى هذه الملاحظات الملهمة، فهي تطلق هرمونات معيّنة تجعلك تشعر بالراحة، ولكن غالباً ما يكون العمر النصفي لهذه اللحظات الملهمة قصيراً إلى حدّ ما.

وبدلاً من النظر إلى كتاب «الحظ» الذي يروي قصصاً عن الإلهام، يجب على المديرين النظر حولهم داخل منظماتهم، إذ سيرون الأشخاص وهم يستخدمون بعض نسخ التخطيط التي قمت بوصفها.

وإنَّ هؤلاء الأشخاص هم من النماذج التي يُحتذى بها والمرتبطة مباشرة بالموضوع ارتباطاً حقيقياً، لما لهم من تأثير في منظماتهم ولعدم قيادتهم لحملة للحقوق المدنية أو اقتتالهم في معركة إنرون، إذ غالباً ما يكون مثل هؤلاء القادة المحليون الصامتون من الأشخاص الذين تستطيع تعلّم الكثير منهم.

س: هل من الممكن حقاً للقادة المحليين والمديرين المتوسطين قول الحقيقة للسلطة؟

ج: يجب أن تكون حذراً جداً عند قولك حقائق كريهة أمام رجال السلطة، فغالباً ما تودي بك الأحكام الرسمية للسلطة العليا الأخلاقية إلى الفشل، دون أن تجعل من العالم مكاناً أفضل. فإذا قلت الحقيقة للسلطة بطريقة تضعف من مصداقيتك أو تأثيرك في إحدى المنظمات، فسيقلّل هذا من فاعليتك في الكثير من القضايا الأخرى. وهناك قضايا بالتأكيد تحتوي على شيء خاطئ أو محظور أو هدّام ينبغي إيقافه، ففي هذه الأمثلة يجب عليك أن تخرج بعض المال الحقيقي من المصرف، وأن تضع نفسك في بعض المجازفة لكي تضع حداً للسلوك غير الأخلاقي، ولكن يجب أن يكون هذا ملجأك الأخير وليس الأول.

وقد تشتمل المنظمة على أنواع من الأمور الحاصلة عند نقطة معينة وفي زمن معين، مما لا تظهر أنَّها خاطئة أو محظورة عادة. فهي أمور قد يتمّ عملها على نحو أفضل فحسب.

فعلى سبيل المثال قد لا تتم معاملة الأشخاص بالعدل الذي كانوا يتوقعون نيله. فإذا أردت القيام بعمل شيء مختلف، فعليك أن تكون لاعباً على المنضدة، وعليك أن تختار معاركك وتجد اللحظة المناسبة والكلمات المناسبة وتخلق الخلفية الملائمة إذا أردت أن تهمس ولو قليلاً بالحقيقة إلى السلطة.

وهنا نذكر مثالاً من كتاب باداراكو مستمداً من أحداث واقعية مع استخدامه للتراكيب: بعد تولي ريبيكا أولسون سلطة أحد المشافي للتوّ، قام رئيس مجلس إدارة المشفى بإعلامها أن أحد الموظفين كان على وشك إدخال ملف عن شكوى التحرش الجنسي ضد نائب رئيس العمليات في المشفى، وهو ريتشارد ميلر الذي كان أيضاً المرشح الداخلي لمنصب المدير العام لمجلس إدارة المشفى، وهو المنصب الذي قامت أولسون بتسميته له. فبدلاً من فصل ميلر على الفور، أو طرده من منصبه لأن هذه المشكلة التي أثارت الرأي العام لم تكن أمراً قامت بإقراره، أمضت أولسون الشهرين الآتيين وهي تنسق استقالة ميلر. وهنا يلقي باداراكو الضوء على أربعة مبادئ أساسية قادت الإجراءات التي اتخذتها لتجنب كارثة في العلاقات العامة:

- إنَّها لم تفترض أنها على علم بكل شيء عن الوضع، إذ كتب باداراكو: «من أجل البقاء والنجاح، من المهم أن تكون واقعياً لا أن تكون حقاً مبالغاً بشأن مدى تفهمك».

• لقد توقعت أن تُفاجأ بالأحداث: ففي كلمات دوايت أيزنهاور الذي أشـرف على أكبر غزو عسكـري في التاريخ نجد ما يلي: «اعتمد على التخطيط، ولا تثق بالخطط».

• لقـد أبقت عينها على الأشخاص في الداخل، إذ كان على أولسون أن تكمـل بحرص إرغام ميلر علـى الاستقالة؛ لأنها كانت تطلب من الدائرة الداخلية للمشفى إخراج أحد ما من عندها.

• لقـد أبـدت ثقتها، ولكنها وزّعـت البطاقات أيضـاً. إذ إنّ القادة الصامتـين «يقومون بمنح ثقتهم بحرص، ولا يعاملون هذا الأمر كمعاملتهم للتغيير الطلق»، كما كتب باداراكو.

استخدام الانتصارات الصغيرة

في أثناء تولّيه منصباً في شركة مالية، قام بيتر غرانت (وهو الاسم المستعار) بالتزام قوي بتوظيف الأقليات، وتضيف مايرسون قائلة: «كان في استطاعتـه أن يجعل ممـا يقلقه قضيّة كبيرة، ولكنّـه يؤمن بأنه إذا قام بأيّ مـن المحاولات غير المحدودة لتغيير سياسـة التوظيف المتّبعة، أو لتحـدي الفرضيات الممكنة، فقد يكوّن هذا تهديداً لزملائه وقد يثير مقداراً كبيراً جداً من المقاومة». لذا فمتى قام بتوظيف مرشحين ثابتين من الأقليات، فسوف يطلب منهم عمل التزام مشابه لتوظيف أشخاص متنوعـين وللاحتفاظ بعلاقتهم مع هؤلاء الموظفـين. وبعد ثلاثين عاماً وقـد أصبح غرانـت الآن في المناصب الإدارية التنفيذيـة يقوم «بتوجيه قضايا التنوع بنشاط وانفتاح أكثر». إذ إن الإجراء الذي بدأه «بخطوات

صغـيرة جداً منـذ عقود مضت قد أصبح مسـؤولاً عن توظيف أكثر من 3500 موظف من الأقليات».

يؤكد العديد من الخبراء الإداريين الجوانبَ المحفّزة للانتصارات الصغيرة، ولكن ميرسون تلميذة السياسات القائمة على الحركة تميل إلى المنافع المبنية على التحالفات. وتقول: «حافظ غرانت على جهوده المبذولة لتوظيف أشخاص متنوعين حتى استطاع أن يقيم بناء ضخماً من النجاح، ثم كان في مقدوره أن يشدّ الانتباه إليه». «فالمتطرفون المِزاجيون هم حقاً واسعو الحيلة بشأن زيادة انتصاراتهم الصغيرة وصياغتها بهدف زيادة الأشخاص، وزيادة الحديث حول عملهم. ويفتح الانتباه إلى الانتصار الصغير إمكانية إجراء محادثة، فهو يثير الأسئلة ويحدّد المقاومة ويكشف عن الحلفاء وعن المعلومات ويزرع الحكمة المؤسساتية بالتمييز بين الأمور التي نستطيع تغييرها والأمور التي لا نستطيع تغييرها».

قراءات إضافية

Tempered Radicals: How people Use Difference to Inspire change at Work by Debra E.Meyerson (2001, Harvard Businss School Press)

Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right thing by Joseph L.Badaracco, Jr. (2002, Harvard Business School Press)

هل هناك دور قيادي جديد؟

مايكل واتكينز

يجري آلاف من المديرين كل عام انتقالات إلى وظائف جديدة، منها ما يفوق 600 ألف انتقال في شركة مؤشر فورتشن Fortune 500 وحدها، لكن هناك نصيحة صغيرة جيدة حول كيفية اتخاذك المسؤولية في دور القيادة الجديد، ويغدو هذا مفاجئاً لما للإجراءات التي يتخذها القادة الجدد في أثناء أشهرهم الأولى من تأثير كبير في نجاحهم أو فشلهم. وتحدث هذه الانتقالات في أوقات يتمّ فيها إعادة تكوين المنظمات جزئياً لأنّ كل فرد يتوقع تغييراً. هناك مدداً أيضاً يغدو فيها القادة الجدد أكثر ضعفاً بسبب افتقادهم المعرفة المفصّلة للدور الجديد ولعدم قيامهم بترسيخ علاقات عمل جديدة.

لهذا فما الذي نحتاج إليه لتحقيق انتقال ناجح؟ لقد اكتشفنا أنا ودان كيامبا هذا السؤال عن طريق إجراء عدد كبير من المقابلات مع المديرين الخبيرين، وعن طريق سنوات من العمل الاستشاري. وقد حولنا الإجابات إلى جملة من المبادئ الأساسية للبدء في العمل. وكان المبدأ الوحيد الأكثر أهمية هو: «قم بإحراز انتصارات باكرة لبناء قوة

دافعة سريعة». فمع نهاية الأشهر الستة الأولى على القائد الجديد أن يبدأ بشحن الأشخاص بالطاقة وتوجيههم نحو حل المشكلات المهنية المهمة بطرق ذات تأثير سريع ومؤثر.

إذ يكمن مفتاح الانتصار الباكر في تحديد المشكلات التي:

1- قد تتم معالجتها في مدة معقولة من الزمن.

2- تحتوي حلولاً ينتج عنها تحسينات عملية مادية وأخرى مالية.

فعلى سبيل المثال، يقوم المدير الجديد للشركة المصنّعة بالتركيز على نظام التوزيع الخاص بالشركة، حيث كان الموزعون يشتكون من الاستجابة. وقد استطاع المدير التنفيذي رؤية أن هناك الكثير من المستودعات، وأن المنتج يقطع مسافة طويلة لكي يصل إلى الزبون. وبتركيز الفريق الوظيفي على تصميم النظام يمكنه عندئذ الحصول على بعض الانتصارات الباكرة بالتزامن مع انخفاض الأسعار وزيادة الرضا التام بين الموزعين.

ولضمان الانتصارات الباكرة يجب على القائدة الجديدة أن:

- ترسخ أولويات المادة (أ): وهي أهداف رئيسة يجب عليها أن تنجزها في العامين الأولين، وهذا ما يدعها تحدّد الأهداف للشهور القليلة الأولى في سياق هذه الأهداف ذات الأمد الأطول. فعندما تشرع بالحصول على بعض الانتصارات الباكرة يمكنها توجيه المنظمة توجيهاً متزامناً نحو الأهداف ذات الأمد الأطول.

- تحـدد مركـز الجاذبيـة: وفيما يتعلـق بالقائـدة الجديدة، كان المركـز هو نظام التوزيع ولكن المركـز الصحيح للجاذبية يعتمد علـى المهنة. ففي الشركة الدوائية قد يكـون مركز الجاذبية هو الجـزء الرئيس لعملية اكتشاف العقـار. وأما في شركة لصناعة السيـارات فهـو عملية التسليـم من تطوير المنتـج إلى تصنيعه. وبالرغـم من ذلك فيجب على مركز الجاذبيـة المختار أن يكون منطقة مهمة من شأنها أن تسمح بتحسين الأداء الواقعي.

- تبـدأ بمشاريع إرشادية، وهي عبـارة عن مبادرات خاصة داخل مركـز الجاذبيـة لضمان انتصارات مبكـرة. ويجب على خطط تنفيـذ المشاريع أن تعرّف المعايير الواجـب استخدامها، والموارد الضرورية، والطرائق الواجب توظيفها إلى جانب تخصيص كلا الهدفين المادي والمعنوي.

كمـا كيفية إنجاز الانتصارات الباكـرة مهمة، فما وراء النتائج الملموسة، يجب على المشروعـات الإرشادية أن تخلق نماذج جديدة من السلـوك تنسجم مـع رؤية القائد الجديد لكيفية وجـوب عمل المنظمة. وهـذا يعنـي انضمام الأشخاص المناسبين، وتعريف الأهـداف المرنة، وتنظيم الموارد، ووضع المواعيد النهائية، والإلحاح من أجل النتائج ومن ثمّ مكافأة النجاحات. وقد اختـارت القائدة الجديدة الفريق الوظيفي لأن الشركـة لا تزال تعمـل على نطاق واسع في صوامـع خاصة. ويكمن الهدف الأعلى في تنصيـب دائرة فاضلة مبنية من تحسينات متواضعة مبكرة إلى أخرى أكثر أهمية بطرق تعزّز السلوك المرغوب فيه.

وفي الوقت ذاته، ينبغي أن يتم إنجاز انتصارات باكرة بطرق تنسجم مع ثقافة المنظمة. ويعني هذا في بعض المهن تعاوناً محدداً، وفي مهن أخرى يعني سيرة ذاتية عالية المستوى. فيجب على القائد الجديد أن يفهم الثقافة جيداً لإدراك ما سيعدّ انتصاراً، وما لا يعدّ كذلك.

وأخيراً، يُبنى النجاح بتحقيق انتصارات باكرة على أساس من التعليم المؤثر في أثناء مرحلة باكرة. وبسبب وضع القائد الجديد المشحون بالتعقيدات والشكوك، فإن التعلم الفاعل في أثناء الانتقال يعدّ أمراً ضرورياً. ولا يعد النجاح عبر تحديد مكان وكيفية اتخاذ هذه الإرشادات الباكرة وظيفة الفهم التقني فحسب، بل وظيفة التبصّر في الثقافة والحياة السياسية للمنظمة أيضاً.



إن الشركات لا تصنع القادة، تلك مهمّة المديرين العامين

مقابلة مع نويل تيكي

قام نويل تيكي أستاذ السلوك في المنظمات في جامعة ميتشغن بتأليف كتاب يحمل عنوان: «تحكّم بمصيرك وإلا فسيكون بيد شخص آخر» (أعاد تنقيحه المحرر، إدارة أعمال هاربر: 2001)، ويتحدث الكتاب عن كيفية إدارة شركة جنرال إليكتريك. ويعرض كتاب تيكي الآخر الذي يحمل عنوان: «محرك القيادة»: وهو عن كيفية بناء الشركات الناجحة للقادة في كل مرحلة، وبتأليف مشترك مع إيلي كوهين، وتمّ نشره في أعمال هاربر عام 2002 الذي يتضمّن معلومات عن خطوات يتبعها رؤساء شركات مثل جنرال إلكتريك، كومباك، الايد سيجنال، سيرفيس ماستر، إنتيل، وشركات أخرى. وعلى الرغم من أن تيكي كان مؤيداً مدة طويلة لما يدعى بدراسة العمل للمديرين، وهو التعلم عبر المشاركة في مشروعات تطبيقية، فهو يركز محرك القيادة على دور المدير العام في تطوير القيادة. ويرى تيكي أن أكثر القادة تطوراً في المنظمة يجب أن يشارك بفاعلية في تعليم القادة الآخرين وتطويرهم.

وتحدث تيكي مع الكاتب توم براون عن كيفية وضع الشركات الناجحة «للقائد» في «التطوير القيادي».

لماذا أكدت على أن المديرين العامين والمسؤولين المرموقين الآخرين يجب أن يصبحوا معلمين داخل المنظمة؟

لقد قاد مجال التطوير الإداري مدة طويلة جداً مستشارون وأساتذة وفريق من الموظفين المتعاونين المتخصصين. ونظراً إلى السياق الذي يجب على المهن كافة أن تعمل فيه هذه الأيام من عولمة سريعة وتغييرات تقانية واسعة النطاق وتحولات صناعية ضخمة فقد حان الوقت المناسب للمديرين الناشئين لأن يتعلموا على يد أشخاص أثبتوا حقيقة أنهم يستطيعون الفوز بمعارك في عالم التجارة.

فلا تستطيع سوى الشركات صاحبة المستويات القيادية العميقة في هذه المستويات كافة أن توجّه الدفة بثقة إلى نوع من التحول المتواصل الذي يواجه معظم الشركات في هذه الآونة. ويبدو أفضل الأشخاص لتهيئة مثل هذه القيادة هم القادة المتحدون الذين برهنوا سابقاً على سجل من الأداء الناجح.

لماذا يعد هذا معياراً؟

قام العديد من المتعهدين -على سبيل المثال بيل غيتس في شركة مايكروسوفت Microsoft ببناء شركات ضخمة هي في الأصل عرض قام به أحد الرجال. وغالباً لا يهتم مثل هؤلاء القادة ببناء إمكانيات قيادية لدى الآخرين، ما يجعله أمراً مؤسفاً على المدى البعيد. كما

أن مـن المؤكـد أن البيروقراطيـين الإداريين في العديـد من الشركات الأخـرى لا يزالون يتولون زمام الأمور في قمة المناصب الإدارية أيضاً، حيث يغدو جلّ اهتمام هؤلاء المديرين في المحافظة على شركاتهم وليس على تنميتها.

لقد أبهرتني تلك المجموعة من نخبة القادة الذين يرون أنفسهم من القيّمـين الأوائل على رأس المال البشـري داخل شركاتهم، فهم يعرّفون مهنتهـم علـى أنها في الأصـل تـرك لإرث الكفاءة الـذي كان يمكن أن يمضي بالشركـة قُدُماً. إنهم متفوقون في نظري، فهم «مايكل جوردان» في عالم المنظمات.

ولكن هل توافق على أن هؤلاء القادة ليسوا معياراً؟

يكون هؤلاء المديرون على الأرجح 10% من مجموع أفراد الشركات، فـإذا كان الأمـر كذلك، فـلا يزال جـاك ويلش الذي عمـل ببراعة في شركة جنرال إليكتريك شخصاً منشقّاً عن الجماعة، فمعظم الشركات ستقوم بالقضاء على مهن ويلش الشاب. فالشركات التي زلّت على نحو سيئ أخيراً مثل شركتي جنرال موتورز General Motors وويستنغ هاوس Westinghouse لا بدّ أن يكون لديها أشخاص مثل ويلش في مناصبهم.

ولكن في الشركات الآيلـة للسقوط تقوم العقلية التي تكافئ السلوك المحافـظ المعـادي للمجازفـات بتولي زمـام الأمور اليـوم. فهي تكافئ الأشخاص الذين لا يقومون بهز القارب أو مقاومة التغيير القاسي، كما لن تقوم هذه العقلية على ا[illegible] أنماط ويلش.

أن من المؤكد أن البيروقراطيين الإداريين في العديد من الشركات الأخرى لا يزالون يتولون زمام الأمور في قمة المناصب الإدارية أيضاً، حيث يغدو جلّ اهتمام هؤلاء المديرين في المحافظة على شركاتهم وليس على تنميتها.

لقد أبهرتني تلك المجموعة من نخبة القادة الذين يرون أنفسهم من القيّمين الأوائل على رأس المال البشري داخل شركاتهم، فهم يعرّفون مهنتهم على أنها في الأصل ترك لإرث الكفاءة الذي كان يمكن أن يمضي بالشركة قُدُماً. إنهم متفوقون في نظري، فهم «مايكل جوردان» في عالم المنظمات.

ولكن هل توافق على أن هؤلاء القادة ليسوا معياراً؟

يكون هؤلاء المديرون على الأرجح 10% من مجموع أفراد الشركات، فإذا كان الأمر كذلك، فلا يزال جاك ويلش الذي عمل ببراعة في شركة جنرال إليكتريك شخصاً منشقّاً عن الجماعة، فمعظم الشركات ستقوم بالقضاء على مهن ويلش الشاب. فالشركات التي زلّت على نحو سيئ أخيراً مثل شركتي جنرال موتورز General Motors وويستنغ هاوس Westinghouse لا بدّ أن يكون لديها أشخاص مثل ويلش في مناصبهم.

ولكن في الشركات الآيلة للسقوط تقوم العقلية التي تكافئ السلوك المحافظ المعادي للمجازفات بتولي زمام الأمور اليوم. فهي تكافئ الأشخاص الذين لا يقومون بهز القارب أو مقاومة التغيير القاسي، كما لن تقوم هذه العقلية على الدوام بمعاقبة أو نفي أنماط ويلش.

وهكـذا فنحن في حاجـة إلى معرفة أكـثر عن هذه الشـركات التي تسود فيها مثل هذه القيادة الجريئة. كما أننا في حاجة إلى معرفة أكثر من هـذا عن كيفية قيام الشـركات بصنع القيـادة الجريئة كجزء من المؤسسـة، لأنهم يميلون إلى القيام بذلـك بتطوير مديرين استقلاليين آخرين داخل الشركة.

هل صحيح أن الافتراض هنا يقضي بإمكانية تعلّم المديرين الجدد من المدير العام الحكيم والمثقف؟

بدايـة علينـا أن نؤكد أنَّ حجـرة الدراسة تكوّن علـى الأرجح 20% مـن تطور القائد. (وهـو كذلك حتى لو قـام المديرون العامـون بتعليم الصفوف)، إذ يغدو مفتاح ذلك هو التدريب الرسمي عندما يتم تزويده بعـدد ضخم مـن الأنشطة التطويريـة الأخرى من جلسـات التخطيط الإستراتيجـي إلى موقع الهدف السنـوي. إذ تكمن قوة آندي غروف في شركـة إنتل Intel في أن هذا المدير العام كان قد عمل على تطوير مئات من المديرين الآخرين الذين شاركوه في قاعدة كفاءته.

فقد قام مثل هؤلاء القادة برفع أنفسهم عن طريق امتلاكهم لما ادعوه «وجهـة نظـر تعليميـة»، وهـي القدرة علـى توحيـد الأحـكام الخاصة بالمنتجـات والخدمات وقنوات التوزيع والقوى المحركة في السوق وجميع العناصـر الأخرى المتعلقة بـإدارة الأعمال، إضافـة إلى أنها قدرة على صقـل هـذه المعرفة في العقول الأقـل خبرة. فالقـادة المحنّكون يقومون بتعليـم تلاميذهم كيف يطـوّرون أنفسهم بتمثيل وعمـل وقيادة مهنهم بعد تلقّي إرشاد قيادي متين.

ربما كان «الدليل» الحقيقي على عمل هذه الطريقة على نحو أساسي هو أن المستثمرين في أسواق رأس المال كانوا قد قاموا بمكافأة القادة ببساطة مثل غروف في شركة إنتل Intel، إضافة إلى اندفاعهم إلى صرف المديرين العامين السابقين في شركات IBM وكوداك Kodak وأميركان إكسبريس American Express وأخيراً فقط في شركة آبل كومبيوتر Apple Computer لتسمية القليل منها فقط.

ينبغي للقادة تدريس أكثر من مجرد أساسيات توفير المنتجات والخدمات

لا جدال في هذا مطلقاً، فالقادة الذين راقبناهم قاموا أيضاً بتدريس القيم التي ستتحالف وتدعم أهداف المهنة على الوجه الأمثل، وهم يقومون بتدريس كيفية شحن طاقة الأشخاص الآخرين وحتى لدرجة شحن طاقة منظمة برمتها. وهذا تدريب مكافئ في الأهمية.

تقول إن «المنظمات المنتصرة تقوم ببناء القادة عند كل مستوى» فما هو قصدك بـ «المنتصرة»؟

لقد أُعجبت بالتعريف البسيط للاري سيلدن أستاذ إدارة الموارد المالية في جامعة كولومبيا (وهو الآن مستقيل). باستطاعتك أن تعزّز تعريفه الأساسي بعدة طرق، ولكن المرء قد يكون في شدة اليوم ليدعو شركة لا تدرك 16% من العوائد على الموارد الاقتصادية ومن نمو العوائد العليا مزدوجة الأرقام بأنها منتصرة.

هل هناك في جميع الشركات التي قمت بزيارتها أمران أو ثلاثة من الأمور المتفوقة التي يقوم بها القادة بانسجام؟

إن القادة الذين قمنا بدراستهم، جاؤوا بمقاسات وشخصيات ومستويات عمرية وخلفيات شخصية مختلفة. ولكن هؤلاء القادة فهموا أن الشخص يقود عندما يقوم هو أو هي بإنجاز العمل عبر أشخاص آخرين مع تغيير عقلية الأشخاص أيضاً ورؤية العالم، إذ يتم تحضير الأتباع لتولي زمام الأمور والقيادة بأنفسهم.

هل كان هناك خطة دراسية عامة للمواد التي يقوم مديرون عامون بتدريسها في شركات مختلفة؟

لقد قاموا بالتشديد على الدروس اللازمة التي تلقوها حول إدارة المنظمات، وقاموا بالتشديد أيضاً على القيم الشخصية وقيم المنظمات، وقاموا بتدريس أساسيات خلق أو تطوير قيمة المسهمين (التي عبرها بات الكثير من المديرين حتى المرموقين منهم مفتقدين لمفاتيح الحل)، وقاموا بتدريس طرق التنافس، وقد تكلموا أيضاً عن أهمية امتلاك عاطفة إيجابية في المنظمة وخلق مستوى عال من الطاقة والقوة الحاذقة.

كيف يمكن للمنظمة أن تمتلك «قوة»؟

من المهم جداً أن يتعلموا كيف يديرون الدفة نحو قرارات قوية، وكيف يصنعون القرارات بجرأة وجاهزية، وأن يكونوا قادرين على العيش مع النتائج. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على رؤية الواقع كما هو، وأن يكونوا قادرين على العمل بموجب ما رأوه.

كم من الوقت يستطيع المدير العام تخصيصه في التعليم؟

يقوم قائد مثل لاري بوسيدي في شركة ألايد سيغنال Allied-Signal بالتدريس معظم الوقت، حيث يُمضي مقداراً ضئيلاً من وقته فحسب في مكان حجرة الدراسة، ولكنه يوفر تغذية راجعة فعلية، ويقوم بالتدريب في بيئات متنوعة كتنوع إستراتيجية ومهنة وفحوص الموارد البشرية.

ويكتب بوسيدي رسائل لكل مدير رئيس، حيث يبعث لهم ثلاث رسائل في العام مانحاً إياهم التغذية الراجعة والتقدير والاقتراحات والنصيحة. فما يكون هذا سوى تعليم أيضاً؟ لذا فعندما أقول إن المديرين التنفيذيين ينبغي أن يكونوا معلمين فأنا لا أتكلم عنهم كونهم أساتذة نمطيين.

هل هذا ينطبق على كل المديرين؟ هل يجب أن يدرّس المشرفون في الخط الأول؟

بالتأكيد انظر إلى الجيش الأمريكي وبعض قواته العملية الخاصة مثل القوات البحرية، حيث يغدو الرجال والنساء أفضل 48000 ألف جندي في العالم. احفر بعمق في برنامج تدريبهم وستجد أن «المعلمين» الحاملين لرتبة رقيب هم من المنضمين إلى القيادة المتطورة، مثلهم مثل الجنرالات والأدميرالات (قادة الأسطول البحري).

ما نوع التسهيلات التي تحتاج إليها الشركة للقيام بالتدريس؟

قامت عدة شركات كبرى بعمل تدريب رسمي مهم في مكان في فندق مستأجر. وأعتقد أنه يقول الكثير عندما تتولى شركة كجنرال إليكتريك

قيادة التزام تطورها بتخصيص عقار حقيقي مثل كروتونفيل Croton-ville، ولكنَّ تطور قادة الغد ليست قضية خيار وفقوس، وإنما قضية انخراط من أعلى مناصب الإدارة.

كيف يمكن للمرء أن يمنع خوف المديرين الجدد من قادتهم كمعلمين؟

لا يمكنك أن تمنع مستوى معين من الخوف من أن يتخلل مثل هذا الإجراء، ولا بد أن نرغب في حدوث ذلك، إذ تعلمتُ الكثير عندما كنتُ جزءاً من خبرة «الحدود الخارجية» لشركة جنرال إليكتريك في الثمانينيات. إذ اختارني المعلِّم لصعود حائط من الغرانيت في بادئ الأمر، وأنا لست متسلقاً للصخر، ولهذا الأمر راودتني الغصة. فرغم أنَّنا موجهين وآمنين دائماً، فقد اعتقدت «بأنّ نهايتي قد تكون هناك!».

يميل التلميذ المدير الذي يجب عليه القيام بمشروع يدوم مدة 90 يوماً إلى إيجاد إمكانيات اكتساب جديدة كجزء من برنامج دراسة المديرين العامين لقيادة العمل إلى النوع ذاته من الخوف والقلق الطبيعيين. إذ عليه البقاء ساهراً طوال الليل قبل يوم تقديمه لمعارفه واستنتاجاته. وبدأ يفكّر في نفسه قائلاً: «قد تنتهي مهنتي غداً!»، ولكنَّ البحث كان قد أظهر أنَّ المقدار الصحيح من القلق والخوف من شأنه أن يعزّز المعرفة مادام أنَّه ليس مقداراً كبيراً لدرجة الخلل.

إلا أنَّه في أي وقت يقدّم فيه المدير الناشئ بحثاً أو مكتشفات أو آراء إلى القائد الموهوب، فسيكون هناك مستوى معين من «التقويم» الحاصل، فالمدير العام يحكم على الناس بداية بما يراه.

قمت بالتحدث عن «اللحظات الملائمة للتعليم»، ما هي هذه اللحظات، وما مدى أهميتها؟

من المهـم للقادة أن يكثّفوا خبرة مهنتهم بهـذه اللحظات السحرية من لحظـات الانتقـال الشخصية لدى حـدوث أمر عظيـم لهم، وعند استنباط المعرفة الكبرى منها، فتغدو مثل هذه النقاط الانتقالية للمهنة (أو الحيـاة) لحظـات مواتية للتعليـم، إذ يحتاج القـادة إلى استنباط الحكمة من هذه الخبرات، واجتيازها قُدُماً فحسب.

على هذا هل هناك ثمة أمر يمكن التحدث فيه حول قيمة «الروايات» داخل الشركة؟

نعـم لطالما كانت الروايات مهمة في أثنـاء التدريبات كالدين لغرس القيـم الثقافيـة عـبر الأجيال، فقـد أسهمت هـذه الطريقـة في العمل كذلك.

ربمـا تكمـن النقطـة هنـا في أنَّه سـواء أكانـت روايـات بسيطة أم تخطيطـات مهنية صعبة، فلن تتمكن من تكويـن منظمة متعلّمة إلا إذا كانت منظمة تعليمية منذ البداية. إذ عندما يتشارك المديرون العامون والمديرون الآخرون في دروسهم الاختبارية المُثلى من وجهة نظر تعليمية، فستغدو قوية التأثير.

كانت مهنتك الجامعية كلها عن التعليم، إضافة إلى أنَّ موضوع الكتاب كله عن حاجة القادة إلى التعليم، فماذا عن القول القديم «الذين يستطيعون يفعلون، والذين لا يستطيعون يعلّمون»؟

انظـر إلى الشـركات التـي ذكرناها في كتاب «محـرك القيادة»،

وانظر إلى القادة الناجحين المشحونين بالطاقة الذين قمنا بعرضهم، فسترى دليلاً قوياً على أنَّ هؤلاء الذين بإمكانهم التعليم يجب عليهم القيام بالتعليم، وإنّي أود القول أيضاً بوجوب قيامهم بذلك.



نيوتيني: البلوغ المبكر

كيف يقوم القادة بتجنيد الفئة المناسبة من الأتباع

لورن غاري

مــا الذي يحفّز التابع أو يلهمه؟ هل هــي شخصية القائد الجذَّابة؟ نعــم إنَّها كذلــك لدرجة ملحوظة، ولكــنَّ فهمنا لهــذا المصطلح يحتاج إلى ضبــط وفقــاً لما قالــه وارن ج.بينيس خبير القيــادة الشهير. ليست الشخصيــة الجذّابة الحقيقيــة مجموعة من الطبــاع الفطرية إلى حدٍّ كبــير لكونها «نتاج التفاعل الاجتماعي»، إذ يتشابك التابع والقائد جداً لدرجة «يبدو فيها الدوران متماثلان في الشكل»، وذلك بحسب ملاحظته في المقابلة الأخيرة. بمعنى آخر، إنَّه قد يساعدك شحذ مهارات التبعية على أن تصبح قائداً ناجحاً.

قام بينيس وشريكه في التأليف روبرت ج.توماس بمقابلة 43 من قادة المنظمــات المعروفين مــن أجل كتابيهمــا الذي يحمل عنــوان: «السخفاء وغربــاء الأطــوار»، حيث إنَّ جميــع السخفاء هم من ســنّ 35 أو ما دون، بينمــا غرباء الأطــوار هم من سنّ 70 وما فوق. كانــت إحدى أكثر الرؤى

خداعــاً من التي نشأت عن بحثهم تقتضــي أنَّ القدرة على تخطّي المحن والمواهب لجذب الآخرين بخلق معنى مشترك لا يقلّ مع السنّ. ولكلّ قائد في مجموعة البالغين سن السبعين وما فوق «صفة واحدة لها أهمية كبرى»، إذ يكتبــون «نيوتيني» وهــو مصطلح ذو علاقة بعلم الحيــوان، استخدمه بينيس وتوماس للإشارة إلى «كل الصفات الرائعة التي نربطها بالشباب والفضول والمرح والحماسة والشجاعة والدفء والطاقة».

تكمــن الصفة المميّزة لنيوتيني بطبيعــة الأمر في قدرة الناشئ على تجنيــد صنف خاص من التابع، وهــو شخص بالغ منجذب يقوم بتوفير العنايــة والتغذية التــي يعتمد عليها الناشــئ في استمرارية بقائه، ولأنَّ المصطلــح نيوتيني «يفيد التفاعل بين القــادة والأتباع»، يرى بينيس أنه مصطلــح «أكثر نفعاً من الشخصية الجذّابــة». فالقائد النيوتيني قادر علــى تجنيد صنف معين مــن الأتباع، وهو ما يشير إليــه روبرت إ. كيلي علــى أنَّه «التابع المثــالي» المناقض للشخص المتبــع للتقاليد والأعراف. وكما يبيّن في كتابه «سلطة التبعية»، فإنَّ التابعين المثاليين يتميّزون بقيمة إضافية يضيفونها إلى العمل البالغ الأهمية بالنسبة لمهمة المنظمة، فهم غالباً ما يفكرون بطرق تكون أكثر نفعاً.

وعلــى النقيض، فقد ينجــذب المتبعون للتقاليد والأعــراف بفاعلية نحو العمل الموكّل إليهم، ولكنّهم لا يعرضون الكثير من التفكير المستقل. ووفقــاً لتأثرهم بالكثير من الخيــارات وبالكثير من الشكّ، بات الجميع مستعديــن جــداً للتأرجح بين آراء من هم واثقــون بذاتهم وبين مثيرين للأحكام الرسمية التي يصدرها القائد صاحب الشخصية الجذّابة.

لـذا ما الذي يساعـد القائد النيوتيني على تجنيـد أصحاب العقول المستقلـة الآخذيـن بالمبـادرة لهذا الغرض؟ إنَّها المهـارات ذاتها التي تساعـدك علـى أن تصبح تابعاً مثاليـاً، إذ يقول بينيس شارحاً وصف سـول بيللو للشخصية في روايتـه «رافيلستين»: كن «سريع الملاحظة من الدرجة الأولى». إذ تذكر إيلين ج.لانغر طبيبة نفسية في جامعة هارفارد، ومؤلفـة كتاب كلاسيكـي يحمل عنوان: «الوعـي» أنَّ القدرة على إدراك المعنى والفرص والكفاءات الخفيـة تتطلب «اتجاهاً للإجـراء». وتبيّن قائلـة: «غالباً ما يقـوم الأفراد بزعزعـة استقرار عقليتهـم باستقرار الظاهرة التي يقومون بمراقبتها».

غالباً ما تصنع القيادة الجذّابة متّبعي التقاليد والأعراف، ولكنَّ القيادة النيوتينية تصنع التبعية ذات العقلية المستقلّة.

وتواصـل لانغر قائلـة: «لا يقوم معظمنـا بالتنبّه للتغيـير حتى يحلّ تغيير كبير، فإذا قمت بالانضباط فحسب عندما يصبح الوضع مختلفاً اختلافاً ملحوظاً، فستميل إلى رؤية الأمور أكثر سكوناً أو استقراراً ممَّا هي عليه. ولكن عندما تكون يقظاً، فإنَّك تعي أنَّ الوضع في ر»، فبدلاً مـن إعادة المحادثات القديمة في ذهنك، تغدو متحمساً لما هو جديد في الوضع الراهن، ومتحمساً لكيفية احتمال تغيرُّ السياقات.

وتتابـع لانغر قائلـة: «يعتمد كلّ شيء على الشـك، ومن دونه لا يعير الأفـراد انتباههـم». ويوحِّد هـذا التسامح للشـكّ القـادة النيوتينيين

والأتبــاع المثاليين. ولا يسبّب إقرار القائــد الواعي لكيفية احتمال تغيير الأمــور في أن يــرى الأتبــاع أنَّ هذه الأمور تتناغم مــع الحاضر ومن ثم فهي جديرة بالثقة، كما يمنحهم هذا الإقرار الشجاعة. إذ يرى الأتباع أنَّ استعدادهــم لأخــذ المبادرة موضــع الشكّ سيكــون مرحَّباً به، ولدى ممارستهم لهذه المبادرة، فهم يقومون بتطوير مهاراتهم القيادية.

قراءات إضافية

Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders by Warren G. Bennis and Robert J. Thomas (2002, Harvard Business School Press)

The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves by Robert E.kelley (1992,Doubledey Currency)

Mindfulness by Ellen J. Langer (1990, Perseus)



التواصل الفاعل في سبيل التغيير

يشرح المديرون الذين يستطيعون إيصال العاملين معهم إلى مجلس الإدارة مهارات التواصل الذكية، كما يعرّفون كيفية نقل رسالة اضطرارية تتعلق بأهمية التغيير وبالطريقة التي يمكن عبرها للعاملين معهم أن يحوّلوا الرؤية الفتانة لمستقبل أفضل إلى الواقع الحالي الملموس. وعندما يفهم الموظفون أهمية التغيير ويرون طريقة حدوثه يصبحون أكثر قدرة على احتضان المبادرة المحفزة للتغيير ودعمها.

وفي هذا الباب تجد مجموعة جميلة من الإرشادات العملية للتواصل الفاعل من أجل التغيير، تشمل كل شيء من نقل الثقة والمصداقية إلى تحديد الأهداف الواضحة واختيار المجموعة الصحيحة من قنوات التواصل، كما ستكتشف كيفية توجيهك لانتباه العاملين معك إلى الجوانب الأكثر أهمية في مبادرة التغيير وكيفية جعل المرؤوسين «تواقين إلى» التغيير وكيفية تطوير المهارات العاطفية الأساسية من أجل التواصل الفاعل.

ابدأ بتطبيق الخطط الإستراتيجية المذكورة في المقالات في هذا الباب الأخير، وستبدأ بأخذ خطوات واسعة وكبيرة نحو بناء الحماسة من أجل التغيير والإبداع والمبادرة في فريقك.

التواصل القيادي الفاعل

جون بالدوني

اختُطفت طائرتان تعملان على الخطوط الجوية الأمريكية في الحادي عشر من أيلول عام 2001، كما تعرضت الخطوط الجوية لضربة أخرى جائحة بعد شهرين عندما تحطمت إحدى طائراتها بعد وقت قصير من إقلاعها في مطار كوينز إن واي Queens, N.Y. وردّ المدير العام التنفيذي للشركة دونالد جي كارتي Donald J. Carty على هذه الخسارة الفادحة بالقيام بجهد متعمَّد لكي يراه الموظفون والعامة.

وكان كارتي المتحفظ عادة الذي لا يبحث عادة عن الشهرة صريحاً في إجابته عن الأسئلة التي وجهها الإعلام، بل إنه التفت إلى لاري كينغ لايف Larry King Live كي يشرح قرار شركته، وبعد التحطم في كوينز سافر إلى نيويورك لتقديم التعازي لمضيفي الطيران المحزونين وعمال بوابة المطار. وهو لا يستغني عن نقاده، حيث يعتقد قادة الاتحاد والموظفون العاديون أنه في حاجة إلى المزيد من التواصل وخصوصاً في ما يتعلق بأمور الموظفين. وقد سرحت الشركة الأمريكية آلاف العمال بعد الحادي عشر من أيلول، شأنها شأن غيرها من الخطوط الجوية،

إلا أن كارتـي أوعز منذ ذلك الحين لفريـق إدارته بالخروج إلى ميدان العمل لإبقاء الموظفين على اطلاع ولتعزيز الروح المعنوية لديهم.

ووضّـح كارتـي وفريقه تواصل القيـادات في أثناء العمـل. فتأسيس اتصالات فاعلة بين القيادات ليس بالمهمة البسيطة، وإنما يلخص الأمر باتباع بعض القواعد البسيطة نوعاً ما. كن ثابت المبادئ، واتخذ أهدافاً واضحـة، وكن مثـالاً يحتذى به، وأكّد أن كل فرد مـن أفراد الشركة في حاجة إلى التواصل الفاعل.

وغالباً ما يُنظر إلى تواصل القيادات على أنه المجال الوحيد للشؤون العامة أو للمسوّقين، إلا أن الأمر ليس على هذا النحو، فهو أمر جوهري للعمـل الحقيقي للقـادة في منظمة مـا. ويعدّ حضور القـادة والتواصل الفاعـل أمـراً رئيسـاً، ليس في أوقـات التحدي فحسب بـل في المساعي المتقدمـة نحـو المحافظة على رؤيـة الشركة التي تركّز تركيـزاً واضحاً على الزبائن والموظفين على حد سواء.

وقـد جـدد ريتشـارد تيرلنـك Richard Teerlink نشـاط هـارلي دافيدسـون Harley- Davidson عـبر الاتصـالات المتكـررة والمتعنّتة مع التجـار والمالكين، كما كـوّن هيرب كيليهـر Herb Kelleher المولّد الفعلي لتواصـل الطـيران الجنوبي الغربي، وهـو مدرّب يسافر كـي يتعلّم حالة العمـل التجاري من موظفيه في الخـط الأول. وكان ستيف جوبس Steve Jobs، المديـر العـام التنفيذي في شركة آبل كمبيوتـر Apple Computer، رئيسـاً في تعديل الشركة، وذلك بالعمـل مهندساً معمارياً وهمياً يحافظ على الموظفين والزبائن في حالة اتقاد وإخلاص.

ويقول تشاك سنيرلي Chuck Snearly، مدير تواصل حاملي الأسهم في شركة فورد موتور Ford Motor: «لا تنجح أي إستراتيجية رائعة إلا إذا فهمها كل فرد وآمن بها، وذلك يتطلب التواصل، حيث يثق موظفو أكثر المنظمات فاعلية بقادتهم ويدركون الهدف والانتماء. وفي أي واجب يمكنك أن تحدده للقائد هناك عنصر تواصلي مرتبط به».

انتخاب القيادة

يعد تواصل القيادة رسالة عظيمة الأهمية تنساب من القائد إلى حاملي الأسهم الرئيسين من موظفين وزبائن ومستثمرين وحتى الشعب عموماً. وقد تصل هذه الرسالة في البريد الإلكتروني أوفي المحادثات أحادية الجانب أو عبر خطاب موجه للآلاف.

وتعد رسالة المديرة العامة التنفيذية عن المكان الذي تريد أن تأخذ المنظمة إليه في المستقبل تواصلاً للقيادة، في حين لا تعد مذكّرة من المدير العام التنفيذي لإعادة تحديد موعد اجتماع تواصلاً للقيادة. ويعد تواصل القيادات أمراً متأصلاً في ثقافة المنظمة وقيمها ويناسب رؤيتها ومهمتها والتغيير فيها والدعوة للعمل. وقد تكون هذه الرسائل موجهة لفرد أو فريق أو منظمة بكاملها، ويكمن هدفها في: تأسيس الثقة أو إكمال بنائها بين القائد والتابع.

وإنه لميل طبيعي أن تمحّص النظر وأن تتراجع في أثناء أوقات الأزمات، ولكن الأمثلة المذكورة آنفاً تُظهر أن الميل الطبيعي قد لا يكوّن ردة الفعل الطبيعية. وأن تكشف الستار عن الحقيقة أفضل من التخفي وراء ستار ردود أفعال الشعب.

ويقـول دون داي في Don Duffy، المنتـج التنفيـذي لشركـة ويليامز / جـيرارد، وهي مؤسسة لتواصل الشركات الرائدة: «التواصل هو العمود الفقـري للقيـادة، والنـاس في حاجـة إلى التوجيه والقيـادة، ومن دون التواصل المستمر لا يكون لديك قيادة».

التأثير في الثقافة

ادخـل إلى مكان فيه تواصل مفتوح وصحي وستجد أشخاصاً يملؤهم النشـاط والحيـاة ويعرفون هدفهم وإلى أين هم ذاهبـون نظراً نوعاً ما لوجود قائد أخبرهم بذلك، ويحدث العكس تماماً في حالة التواصل غير الفاعل. وقد ينكمش الناس على أنفسهم ويبدو عليهم الخوف، ولا عجب في هذا فقد لا يعرفون المتوقع لاحقاً إذ لم يخبرهم أحد به من قبل.

ويقول الدكتور دانيل دينيسـون Daniel Denison وهو أستاذ جامعي في مجـال الإدارة والتنظيم في المعهد الـدولي لتطوير الإدارة (IMD) في مدينـة لوسان بسويسـرا، والرئيس الاستشاري لشركـة دينيسون في آن أربر في ميشيغـان: «إذا لم يفهم الأشخاص في منظمتك من الرأس إلى القاعدة إستراتيجيتك فهذا يعني أنك لا تملك أي إستراتيجية. وقد يكون لديـك مهمـة أو رؤية أو خطة عمل، ولكن من غـير خط التنظيم والفهم عبر المستويات لن يتمكن أحد من تطبيق أي إستراتيجية للعمل».

وقد أمضـى دينيسون العقدين الماضيـين في إجراء بحث عن كيفية ربـط ثقافة الشركات وقيادتها مع أداء خـط القاعدة. «من المدهش أن تقضي الشركات وقتاً طويلاً في ربط قيم المدير العام التنفيذي مع رؤيته ووقتاً قصيراً في محاولة فهم وصول الرسالة إلى أحد ما».

ويضيف دينيسون: «غالباً ما يعمد المديرون التنفيذيون إلى تخريب خـط التنظيـم بدلاً من بنــاء التكامل المحدود الذي يحتاجـون إليه من القمــة إلى القاعدة، علماً بأنهـم بارعون في الإستراتيجية ويعتقدون أن التنفيـذ «لا يحتــاج إلى التفكير». وينتهي هذا النوع مـن فلسفة الإدارة إلى الفصـل بين المفكريـن والعاملين، وذلك بوضـع أولئك المفكرين في القمــة وأولئك العاملين في أي مكان آخــر. ولكي تنجح أي منظمة فأنت في حاجة إلى المفكرين والعاملين في جميع المستويات».

وتعكـس رسائل القيادة ثقافة المنظمــة وقيمها، إلا أنها تتطلب أيضاً الالتــزام الشخصي. ويصادق القائد على الثقافة عبر ربط ما هو مفيد للمنظمــة بالأشخاص العاملين فيهــا. أي يربط القائد الصورة الكبيرة -أي مــا هو في مصلحة الجميع- مع الصــورة الصغيرة - أي ما تحويه مــن أجل كل مستمع. ومن أجل مثل هــذا الأمر تعد رسائل القيادة هذه مصممــة لكسب الالتــزام من الموظفين ولإيجاد رابـط الثقة بين القائد والتابع.

وتتطلـب بيئة العمل اليــوم المليئة بالتحدي رسائـل القيادة. ويقول دافي Duffy: «كلمـا كان العمـل أبطأ زادت حاجتـك للتواصل، وعندما يكـون العمل بطيئاً سيكون لدى الموظفـين المزيد من الوقت للتواصل مع بعضهم بعضاً. ويمكنك أن تؤثر بتلك المحادثة عبر التواصل المنتظم، أو يمكنــك أن تدعهم يتفكرون فيما عليك إخبارهم به». ويريد الناس من قادتهـم أن يكونوا صريحين وصادقــين، وفي الوقت ذاته أن يقدموا لهم الإرشادات والتوجيه.

كيف تبدأ بالتواصل؟

هاك بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها للبدء بتواصل فاعل للقيادات.

كن متسقاً

إن اتساق الرسالة أمر جوهري. وقال المخبرون إن رونالد ريغان ألقى خطاباً واحداً فقط، وهو الخطاب ذاته الذي ألقاه مراراً وتكراراً. وقالت رئيسة الوزراء البريطانية السابقة مارغريت تاتشر -وهي إحدى المعجبات- قد يكون صحيحاً أن لدى ريغان «خمس أو ست» أفكار فحسب، إلا أن أفكاره تلك كانت «أفكاراً عظيمة». كما يحتاج قادة العمل التجاري أيضاً إلى دعم متواصل لأفكارهم الكبيرة بالاشتراك مع القيم الجوهرية لمنظمتهم كي يفهم حاملو الأسهم الأساسيون ما يمثله المشروع.

ويعتقد دينيسون أن لدى المتواصلين عملاً قاسياً لكنه ضروري. «يكمن التحدي لدى المتواصلين في بناء الحيوية عبر التكرار». وإن خط تنظيم الرؤية والقيم والأهداف يعتمد على نوعية الرسالة وتكرارها.

ويوافق فوردس سنيرلي Ford's Snearly الذي يقضي أيامه في إنعاش رسائل الشركات وفي تجديد نشاطها، فيقول: «يساعد التكرار في المنظمة الكبيرة على نشر الشائعة، وإنه لخطأ من جانب القادة الكبار أن يزعموا أن تقاريرهم المباشرة ستمر عبر الرسالة المناسبة لتقاريرهم المباشرة، وهكذا حتى قاعدة خط العمل. وفي المنظمات

الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وحتى بعد أن تُنشر الرسالة تماماً، يساعد التكرار الجميع على البقاء في حالة تركيز على الإستراتيجية والأهداف. وعلى المستوى المنطقي، يساعد التكرار الجميع على فهم ما يفترض عليهم فعله. أما على المستوى العاطفي فيعزز التكرار حاجة الإنسان إلى الارتباط وإلى وجوده كجزء من المجموعة».

ضع أهدافاً واضحة ومعقولة

أخبر الأشخاص العاملين معك أنك تريد أن تستحوذ على المنظمة. فعلى سبيل المثال يستخدم ستيف جوبس Steve Jobs تصريحات رؤيته في تشجيع الناس على التفكير في المستقبل والبقاء في حالة تركيز على المنتجات الجديدة.

احصل على التزام العاملين الرئيسين

اشغل قلوب العاملين معك وعقولهم، وقم ببث الحماسة فيهم عن طريق الاحتمالات وبعدئذ التمس وعدهم. واجعل الأشخاص العاملين معك يلتزمون بالتفاصيل: بما سيقومون بفعله ومتى وكيف يقومون به. وذات مرة قدّم الجنرال بيتر بيس Peter Pace التابع لمشاة البحرية الأمريكية تقريراً عن ستة أشخاص مختلفين، وقد ناضل بيس لإبقاء رؤسائه كلهم على اطلاع كامل. وعندما برزت الخلافات في الرأي -حسبما يلاحظ مايكل يوزيم Michael Useem في كتاب التمهيد (Leading up)- باح بيس بمكنوناته غير أنه لم يعمل دون علم أي من رؤسائه.

ولم يحصل بيس دائماً على الالتزامات التي أرادها، لكنه شعر بأن الأسلوب الجلي لاتصالاته خدمه وخدم رؤساءه ومشاة البحرية المؤلفين من 92000 شخص الذين كانوا تحت إمرته على نحو جيد.

عليك أن تدرّب.. تدرّب.. تدرّب:

تتعلق الكثير من القيادات بتحقيق النتائج عبر الآخرين، وهنا يؤدي تواصل القيادات دوراً أساسياً. ولا يمكن للأشخاص العاملين معك أن ينجحوا إلا إذا كان لديهم الأدوات والموارد الضرورية إضافة إلى مشاركتك الشخصية، وقدّم دائماً الكثير من التغذية الراجعة. كما يعتاد الكثير من كبار القادة مراقبةَ تقاريرهم المباشرة بانتظام، إضافة إلى تقديم النصيحة بشأن التحسّن أسبوعياً بدلاً من الانتظار حتى مراجعة الأداء السنوي لتقديم التغذية الراجعة العملية.

كن في الطليعة

مع مضي المشروع أو العمل قُدُماً (أو تراجعه) توثق من أنك في المقدمة أو في المركز وتساعد في القيادة. راقب وكن مراقَباً ومسموعاً أيضاً. ويعد دون كارتي Don Carty التابع للطيران الأمريكي مثالاً متألقاً لهذا الأمر، فشركته تحت الحصار، غير أنه في المقدمة يؤثر في مجرى الأحداث.

أطلق دعوات للعمل

هل أنت في حاجة إلى تغيير الاتجاه أمام ظروف غامضة؟ أو تحتاج إلى تحفيز فريق عملك؟ ارفع صوتك واطلب العون منهم. فتصريحك

للناس بما تحتاج إليه منهم لا يعدّ عملاً إدارياً بسيطاً، بل هو عمل قيادي. ويتفوّق مدرّبو كرة القدم في هذا الأمر، إذ يقولون: دعونا نطبق خطتنا في اللعب ونحصل على النقاط التي نبغيها ونعود إلى البيت حاملين النصر.

أكّد أن الجميع في حاجة إلى التواصل الفاعل

ليس القادة الوحيدين الذين هم في حاجة إلى التواصل، إذ يحتاج الموظفون إلى تغذية مهارات التواصل ندّاً لندّ وصعوداً ونزولاً في السلّم التنظيمي. ولو تحدث القادة فحسب لصمتت المنظمة بأسرها. ويبدو أن فرق العمل والأقسام حتى المنظمات بكاملها ممن يركّزون على التواصل يدركون الغاية والوحدة إلى حد كبير. لماذا؟ لأن الناس يأخذون وقتهم في إبقاء بعضهم بعضاً على اطلاع.

اختر وسائل الإعلام بحكمة

يتطلب القادة رهافة الحس في التعامل مع وسائل الإعلام التي يستخدمونها. وقد تُقدّم النصيحة الجيدة عبر لوحة المفاتيح، إلا أنه يجب ألا تحل وسائل الإعلام الإلكترونية محل الاتصالات التي تحدث وجهاً لوجه وخصوصاً عند تسليم التعليقات المتعلقة بالأداء. ولا بأس في استخدام البريد الإلكتروني في مجال الإعلانات أو إيضاحات الاتصالات المتقدمة باستمرار، إلا أنه لا يناسب الاتصالات الأحادية الجانب كالدورة التدريبية مثلاً. وعلى كل حال فلا ضير في استخدام البريد الإلكتروني في إكمال الدورة التدريبية.

وتعد الاجتماعات واسعة النطـاق مثالية من أجل توليد الإثارة فيما يتعلـق برؤية الشركة ومهمتها ومن أجل نقل الحاجة الملحة للتغيير. أما مـن الناحية المثالية فيجب على القادة التحدث بصدق عن المكان الذي يرغبـون في وصول المنظمة إليه. ويمكن كتابة العروض مقدّماً، غير أنه علـى المتحدثين أن يحاولـوا العمل من الملاحظات والقيـام بالمزيد من التماس المرئي قدر الإمكان.

وقد يكون بإمكانك التفكير شخصياً في المزيد من الأمثلة، وأما هذه فهي من أجل المبتدئين فحسب.

كيف جعل البُلدُغ البريطاني نفسه مسموعاً:

لم يبـدأ أحد أعظم قادة -ومتواصلي- القـرن العشرين على ذلك النحـو، فقد قرر ونستن تشرشل بعد إصابتـه بالتأتأة في مرحلة باكرة من حياته أن يرتقي فوق نصيحة والدته التي دعته إلى أن ينتقي مهنة لا تتضمن مخاطبة العامة. لقد قام بالارتقاء فوقها. كما كانت قواعده المتعلقة بالنجاح في التواصل مع الجمهور قواعد قليلة لكنها جوهرية:

1- استرع انتباههم: فالتواصل ثنائي الاتجاه، ولا يمكنك التواصل مع مستمعيك إذا لم يكونوا يصغون إليك. وعليك البدء بانتزاع اهتمامهم بقوة.

2- كـرر بانتظـام: عُـرف تشرشـل بامتلاكـه عدداً مـن المبادئ وبتكـراره لها دون كلل أو ملل. وليس هناك ما يضاهي التكرار البارع للتحقق من وصول الرسالة عبره.

3- ابعث الحياة في اللغة: فهم تشرشل جيداً أهمية التنوع في النبرة والسرعة واللغة والتركيز على لفت انتباه الجمهور. وقد ألقى اهتماماً خاصاً بالأفعال المستخدمة في الخطاب العام لمعرفته أن الأفعال تحيي اللغة.

4- اختتم بقوة: يتذكر الناس آخر ما قلته، ولهذا أحسن خاتمتك، وادخر أفضل ما لديك من أجل الخاتمة.

5- استخدم الإيماءات البسيطة: تُظهر دراسة لأشرطة الفيديو الملتقطة لخطابات تشرشل أنه رجل وقف مباشرة وإحدى يديه تقبض عادة على طية سترته أو ترتاح بثبات على وركه، أما الذراع الآخر فتتقدّم بين الحين والآخر للقيام بإيماءة عمودية قوية يؤكد فيها فكرةً يقوم بتقديمها. ولا تدور ذراعاه «كالمروحة الهوائية» حول جسده. أما أثر ذلك فيكمن في قطع دابر قوة المتحدث ومهابته.

6- توقف مؤقتاً: حصلت إحدى أطول الوقفات المسجلة في خطاب سياسي في خطاب وجهه تشرشل للبرلمان الكندي في عام 1941. وقد أُخبر تشرشل بأن إنكلترا سوف «تلوى رقبتها كدجاجة». أما رده البديهي على هذا التهديد؟ «بعض الدجاجات [توقف] وبعض الرقاب»، وانتظر تشرشل بثقة الضحك والتصفيق كي يختتم قبل أن ينطق بالعبارة التالية. إنها لحظة من الطراز الأول في فن الخطابة.

مكّنهم من الإصغاء

لا تكوّن اتصالات القيادة الفاعلة تيار رسائل وحيد الاتجاه من القمة إلى القاعـدة، فعلى الرسائل أن تتدفق صعوداً نحـو الأعلى أيضاً. وإذا شعر الموظفون بأنهم يكوّنون الركيزة في المنظمة وفي مهمتها فمن المؤكد أن تسهيل القادة للتواصل ثنائي الاتجاه وخصوصاً التواصل الذي يقبل التغذية الراجعة على أنها أفكار واقتراحات وحتى على أنها ممانعة يعد أمـراً مهمـاً عندهم. كما يتم البـدء بركيزة الملكيـة وتغذيتها وزيادتها واختبارها وتحقيقها عبر تواصل القيادات.

وبمواجهة رسالة القيادة مرة تلو الأخرى، وفي عدة ظروف مختلفة، يصـل الموظفـون إلى فهـم أفضل لما يريـده القائد وإلى مـا تحتاج إلى المنظمـة وكيفية دخولهم في الصـورة. ويكوّن القائـد والتابع في الوقت المناسب تكافلاً تظهر جذوره في الاحترام المتبادل، وعندما يحدث ذلك يمكـن للقائد والتابـع أن يسعيا وراء أهداف المنظمـة المتحدة في الغاية والمحاطة بالثقة المتبادلة.

قراءات إضافية

Leading up: How to Lead Your Boss So You Both Win by Michael Useem

(Crown Business/ Random House ,2001)

فعل التأثير

ديفيد ستوفر

يملــك بيل كلينتون هذا التأثير، وكذلك كولن باول، والبابا جون بول الثاني، كما كان للأميرة ديانا هذا التأثير في أعلى مستويات نجاحاتها وكذلك الرئيس كندي.

و«التأثير» هو مجموعة مؤلفة من المظهر والوضع الاجتماعي، وتحمل معنى إرسال إشارات إيجابية وفورية تقريباً للآخرين. ويقول الأشخاص الذيــن اختبروا التأثير الشخصي الفوري إنــه ليس لـ «التأثير» حجم أو ارتفاع أو حتى جمال مادي، مع أنه قد تشارك المواهب الفطرية في هذه المجالات. وهو لا يعدّ انبساطاً نفسياً أو غير ذلك من جوانب الشخصية، بالرغم من أنه –ونقولها ثانية– يمكن لهذه المظاهر أن تسهم فيه.

لا، بل إن «التأثير» الذي يعدّ نقطة الخلاف هنا إنما يمثل أمراً مختلفاً. ويقول جيمس بي أندرسون James B. Anderson المدرب التنفيذي ورئيس مجموعة قيادة أندرسون في فيينا في فيرجينيا: «يُدعى في هوليوود بالصّفة الممتازة، ويمثل في القوات المسلحة الحضور القيادي. ومهما كانت التسمية فإنه جاء من موقف ومن تركيز ومن ثقة بالنفس».

ويسأل طوني أليساندرا المؤلف والخبير في مجال تقديم النفس: «هل سبق لك أن رأيت شخصاً يدخل إلى غرفة فتتطلع كل العيون إليه بإعجاب؟ ويعود هذا إلى أنه ينقل رسائل إيجابية صامتة تم إرسالها بالطريقة التي تقدّم فيها نفسك جسدياً وعاطفياً وفكرياً».

قبل دخولك الغرفة مباشرة ارفع كتفيك وادفعهما للخلف وللأسفل. وعندما تقف باعد بين قدميك بما يقارب عرض منكبيك.

ولحسن الحظ تتوافر القدرة على إرسال رسائل صامتة تحمل أثراً إيجابياً فورياً عن الآخرين ومتاحة لنا جميعاً. وهناك سبعة اقتراحات لدعم ما توصله إلى الآخرين عبر النظرة الأولى وهي:

1- أظهر نظرة إيجابية

سوف تكون في موقف لا تحسد عليه إذا كنت ترجو إرسال إشارات أولية إيجابية عندما تكون نظرتك الخاصة سلبية أو حيادية. ويقول أليساندرا: «قد يكون على الشخص المتفائل أن يظهر بمظهر النشيط والمشغول، وعليه أن يبقى مبتسماً وأن تبقى عيناه على اتصال مباشر مع الآخرين». ويعد ذلك معقولاً، ولكن حتى لو لم يكن لديك مظهر خارجي مرح إلى حدّ القسوة مثل روبيرتو بينغني Roberto Benigni فحاول على الأقل أن تكون نظرتك للاجتماع أو للاستقبال أو لأي حدث آخر على وشك الحدوث نظرة مُرضية. وقبل أن تدخل الغرفة تخيل أن هناك

شيئاً جيداً قد تناله من هذه المناسبة، كأن تقدَّم إلى علاقة جديدة مهمة أو أن تترك أثراً جيداً لدى رئيس المجلس الذي تود العمل لديه.

وبعد ذلك اعمل على مظهرك الذي ستظهر فيه على الأمد الطويل. فعلى سبيل المثال: تقترح كميل لافنتن Camille Lavington المدربة التنفيذية التي تصف اختصاصها أنه دعم تنفيذي: «قم بشيء واحد على الأقل إرادياً كل يوم من أجل شخص آخر، شيء تقوم به على نحو كامل دون أي دافع خفي ولا تقصد منه أن تنال شيئاً. وسيدهشك الشعور العظيم الذي تجنيه من هذا الأمر، وسينعكس هذا الشعور في الطريقة التي تبدو فيها للآخرين منذ النظرة الأولى».

2- «اخرج» من قوقعتك

إذا ما دخلت في أي مواجهة بين الأشخاص يكون فيها عقلك مركزاً إلى حد ما على اهتماماتك، فيكون من المستحيل تقريباً أن تحظى بتأثير فوري ومُرض في الآخرين. وقد تتراوح تلك الاهتمامات الشخصية بين الآنية («ألا يزال بلسم شعري يجعله منسدلاً على وجهي؟») أو شاملة (إذا دامت السوق المتجهة إلى الصعود فقد لا أحتاج إلى الكفالة الاجتماعية»). وفي كلتا الحالتين فإنك تظهر منغلقاً وليس منفتحاً. فكر في طريقة سهلة يمكنك بها اكتشاف شخص يجول عقله في مكان آخر.

وفي هذه الحال خذ العلاج المتعلق بالموقف الذي تقدمه المؤلفة والمتحدثة سام هورن Sam Horn، وهي رئيسة ندوات العمل، فقد

قدمت النصيحة الآتية: «ركّز انتباهك على الآخرين وذلك بتقديم التقنية الآتية المؤلفة من أربع خطوات هي: انظر إلى الآخرين باهتمام، وانحن إلى الأمام قليلاً وكأنك تفهم كل كلمة، وارفع حاجبيك، ومهّد الطريق للجلوس مع غيرك ممن يجلسون والوقوف مع الواقفين. وبهذه الخطوات الأربع فإنك تسلط الضوء على اهتمام من اهتمامات الآخرين يجذبهم إليك».

وأنت هنا تُزوَّد أيضاً بإستراتيجية طويلة الأمد تتألف أساساً من كسب المزيد من المشتركين فيما يجري حولك. أما في ميدان تحسين الذات الذي يتألف من تطوير الحواس والمهارات التي تقرّب صلتك بكل ما هو خارجي: تحسين مهارات الاستماع وقوى الملاحظة لديك مثلاً أو حضور حصة ما في أي فنّ خلاق كفن التصوير أو فن الطباعة على الحرير أو تربية الطيور. وبالذهاب حتى إلى ما هو أبعد من الذات فإن أي نشاط طوعي جدير بالاهتمام، ابتداء من الكنيسة ومنظمة الطلاب والمعلمين (PTA) وصولاً إلى التنقيب المجاني عن الآثار في القارات الأخرى، فلا يمكن أن يكون ذا جدوى، ولكن وجّه تركيزك نحو المظهر الخارجي.

3- ابتسم

تقول هورن: «من الصعب على أي إنسان أن يقاوم ابتسامة حقيقية». وتضيف قائلة إن كونها حقيقية أمر مهم جداً: «إن الابتسامة التي تجُبَر عليها كي تخفي تركيزاً داخلياً على مخاوفك

ستبدو ابتسامة قسرية، ولذلك عليك أن تغير تركيزك من تركيز على نفسك إلى تركيز على الآخرين.

4- مارس التمارين الرياضية وكُلْ جيداً

إذا بدا الأمر وكأنك لا تستطيع الخروج من الأمر الإجباري إلى التدرب على أي نوع من محاولة تحسين الذات في هذه الأيام فستكون أنت على الطريق إلى إدراك الغاية. ويؤكد أليساندرا على ذلك فيقول: «يملك الأشخاص الذين يتمتعون باللياقة البدنية نشاطاً في خطوتهم وحيوية في بشرتهم، وهذا من دون أدنى شك يروق للآخرين»، كما يقول إن الحمية الغذائية أمر مهم. «يدرك معظمنا إما كسب الطاقة أو نقصها من أكل أنواع محددة من الطعام.

وتكمن البراعة لدى كل منا في اكتشاف تلك التأثيرات وفي ضمان تناولنا طعاماً يوفر لنا الطاقة الأمثل في الوقت الذي سنكون فيه مع الآخرين».

وإن كنت تعلم سابقاً، شأنك شأن الكثير من الناس ذوي الوقت الضيق، أن نظام التمارين المنتظمة لن يقدّم بطاقة رقص لك حتى تتقاضى معاشاً، فيمكنك على الأقل أن تقدم تعزيزاً لمكانتك. وأشار دافيد تي بيرنهارت David T. Bernhardt البروفيسور المختص بطب الأطفال والعيوب الخلقية في جامعة ويسكونسن ميديكال سكول Wisconsin Medical School إلى أنه: «تميل الكثير من الأشياء التي نقوم بها بانتظام إلى جعلنا نبدو ذوي ظهور مقوسة وخائري القوى.

ويجلس الطلاب جلسة متراخية في مقاعدهم في حين يقوم عمال المكاتب بالأمر ذاته أمام شاشات الحاسوب أو في الاجتماعات التي لا يبدو لها نهاية. وتتعارض هذه الأمور مع أي مظهر آني جذاب يتمثل في الجلسة المنتصبة مع أكتاف مشدودة للخلف، كما يمكنك أن تطوّر هذا بممارسة التمارين الرياضية التي تنمي عضلات الأكتاف والظهر». أما الأسهل فهو ما يلي: اربط كرتي تنس إلى بعضهما بعضاً بشريط وضعهما على القسم العلوي من ظهرك بين لوحي الكتف وادفعهما بقوة نحو الحائط، ثم اضغطهما ضغطاً متكرراً بين لوحي كتفيك، وقم بهذا التمرين لمدة تتراوح بين 5-10 دقائق يومياً.

انظر إلى الآخرين باهتمام، وانحن قليلاً وكأنك تفهم كل كلمة، ارفع حاجبيك، ومهّد الطريق للجلوس مع غيرك ممن يجلسون والوقوف مع الواقفين.

وانظر إلى نصيحة هورن على أنها مبعث للطموح وليس للجبن: «قبل دخولك الغرفة مباشرة ارفع كتفيك وادفعهما للخلف وللأسفل، وعندما تقف باعد بين قدميك بما يقارب عرض منكبيك، وهذه وقفة أكثر رياضية، مقابل الوقفة الرعديدة، وهي طريقة تظهر فيها واثقاً حتى عندما لا تكون واثقاً».

5- اعرف أهدافك

أيمكن أن يقدم لك وجود اتجاه ما في الحياة مظهراً لوجود اتجاه لك في العمل والتفاعلات الاجتماعية؟ ويعتقد أليساندرا أن ذلك ممكن

لسبب واحد. ولشرح هذا فقد تحدّث عن فتاة صغيرة أخبرت معلمها في روضة الأطفال أنها كانت ترسم صورة لله، وقد أخبرها المعلم أنه «لا أحد يعلم شكل الله عز وجل» فأجابت الطالبة: «سيعرفون هذا في غضون دقيقة». ويؤكد أليساندرا شأنه شأن الفتاة الصغيرة وهو يناشد الناس: «فليكن لديكم إيمان كإيمان الأطفال في رؤاهم، فهم يؤمنون حقاً بأنهم يستطيعون خلق التغيير... فمن ليس له رؤية أو أهداف يكون شخصاً هائماً ويظهر بطريقة أو بأخرى في غير محلّه بدلاً من أن يكون في اللحظة أو في جزء منها. ومن ناحية أخرى فقد ينال أولئك الذين حددوا أهدافهم الشخصية جرعة واضحة من الحماسة والثقة بالنفس».

6- انس الكلام واستعد للاستماع

ربما تكون الفكرة الوحيدة الأكثر شيوعاً التي تشغل عقول الناس الذين يدخلون في تفاعل بين الأشخاص: «ماذا سأقول؟» وتلك ضربة مزدوجة في هذه الظروف. ويعد هذا مبعثاً للقلق قد يُظهر بوضوح (انظر الخطوة الثانية) وقد تُقلب القضية بأسلوب مثمر أكثر لتضغط على الآخرين جميعا: «ماذا سيقولون؟».

وتقول هورن: «عندما تستقبل الآخرين استقبالاً كاملاً بدلاً من التركيز على نفسك فإنك ستشعر بالراحة، وذلك نتيجة لانتهاء الضغط، فالناس حولنا يكوّنون عالمنا بأسره في تلك اللحظة». والمهم هو سلاح التسلل في ترسانة موجوداتك التي تستحث الآخرين على تكوين مشاعر آنية مُرضية عنك. كل منّا يرغب في أن يشعر بأنه مهم، وأن ينقل للآخرين الأشياء التي تستحق الاهتمام والتي يقومون بها، أي أن يتم الاستماع إليه.

ولا تنس أن تقول شيئاً ينم عن الفطنة

حتى عند ممارستك لوقفة الثقة ولتقنية الخطوات الأربع وعند استماعك لكل الآخرين وأنت تتذكر أهدافك بثبات، فإن عليك أن تتذكّر أن الجزء الأكثر أهمية في إعطاء شعور أولي قوي لدى الآخرين يكمن في قولك شيئاً ذا شأن. ويعطي الكثير من مدربي التقديم لك الشعور بأنه ليس للمضمون تلك الأهمية وبأن المظهر الجيد وحده هو ما يهم، ولكن ليس هناك ما هو أفضل من الصدق. وقد لا يتذكر المستمعون لك كل ما تقوله، ولكنهم يتذكرون الأفكار المهمة، كما أنهم يتسمون بالحصافة نوعاً ما فيما يتعلق بتدقيق ما تقوله مقابل الإشارات غير المحكية التي ترسلها أنت. وهذا يبرهن على وجود تناغم بين موقفك ورسالتك، كما يشير أيضاً إلى أنه على رسالتك أن تكون بسيطة وواضحة قدر الإمكان. وهاك أربع أفكار لتكبير أثر ما عليك قوله.

ارتبط بمعتقداتك الجوهرية

هل أنت متوتر؟ سيلحظ المستمعون إليك ذلك عبر ملاحظة الإشارات غير الشفهية الصغيرة كلها: كفحص سرعة العين، وتنقل القدمين، والكتفين اللذين «يميلان ويترنحان»، والكفين الغارقين بالعرق، والابتلاع المتوتر للريق. هذه كلها ستوحي للناس الذين تلتقي بهم بأن لديك أمرا آخر يشغل بالك إلى جانب ما تقوله. ويشير البحث إلى أن أولئك الذين تتنقل عيونهم كثيراً ربما يكذبون، ومن ثم فإن

أولئك المستمعين محقين في اهتمامهم. وهناك طريقة جيدة للتقليل من التوتر، وهي التأكد من أن ما تقوله يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفكار والمعتقدات التي تتحمس لها، وكلما انحرفنا عن معتقداتنا الأساسية زاد احتمال إرسالنا برقية ريبة.

أخبرنا عن شعورك بوضوح:

ستزيد اهتمام مستمعيك بما عليك قوله -وبمستوى راحتك- إذا تدربت على جعلهم يعرفون ما تشعر به. هل تحب الطريقة التي يسير عليها العمل في هذه الآونة أم أنك تكرهها؟ وماذا عن انطلاق ذلك المنتج الأخير؛ هل كان ممتازاً أم كان مخفقاً؟ وهل أنت متحمس بشأن الاكتتاب العام (IPO) المعلّق؟ لا تدع الشك يساور مستمعيك بشأن موقفك من القضايا المهمة، بل قم بالأمر ببراعة، وتجنب التناذر «الأخرق» للناس الذين ينهقون بآرائهم دون رغبة في الاستماع لآراء الآخرين.

استعمل لغة غنية بالألوان

لقد فقد فن المحادثة الجيدة قيمته كثيراً، حتى إننا عند لقائنا بسيدة ما يمكنها التعبير عما يجول في بالها بقوة ولباقة لا يمكننا إلا أن نتأثر. وكلنا نفكر في أشياء تنم عن الذكاء نتمنى لو أننا كنا قد ذكرناها عندما تنتهي المقابلة، ولا مفر من ذلك وليس المهم أن تحاول تحضير النكات المرحة التي لا تنسى، وإنما عليك أن تكون واضحاً وقوياً فيما يتعلق بالقضايا التي تراها مهمة.

وينبع الاستعمال الناجح لـ «اللغة الغنية بالألوان» حتماً من الالتزام المتحمس للموضوع الذي نتناوله. ابحث دائماً عن طرق ترفع الثمن الفعلي باستخدام الاستعارة: فلا تقل «لقد أزعجنا هذا قليلاً»، ولكن قل «لقد أزعجنا هذا مثل القطار الجامح الذي نضرب به المثل».

اختتم جملك ودع الآخرين يختتمون جملهم

لقد وقعت حياتنا المتعلقة بالمحادثات فريسة لنمط حياتنا السريع والمحطّم. والنتيجة هي أننا نادراً ما ننهي ما بدأنا به. ولكن إن اعتاد المستمعون لنا سماعَ الشذرات فإنهم سيعطوننا اهتماماً مشظّى. درّب نفسك على الكلام الموجز وعلى إتمام الأفكار، وأصغ إلى الآخرين، وسيكون التأثير على مقدار الاستماع إليك عن كثب كبيراً جدّاً.

7- كن أنت كما أنت

برغم كل ما تقدّم من نصائح فقد تسبب إزعاجاً آنياً للآخرين إذا لم تدخل الاجتماعات وفي ذهنك قوانين الآخرين. وما عليك عدم قوله هو أنه يجب عليك أن تنبذ الخطوة الأولى إلى الخطوة السادسة، بل بالأحرى إن عليك أن تعالجها خطوة خطوة، وأن تعمل على إضفاء صفة الذاتية عليها، وأن تجعل كلاً منها بدوره سلوكاً افتراضياً.

كن حذراً بشأن قائمة غسيل أحدهم والمتعلقة بطرق جذب الجوارب من الآخرين. ويحذر جيم آندرسون Jim Anderson المدرب التنفيذي

قائـلاً: «يقـوم بعضـ الأشخاصـ الذيـن يطلقون علـى أنفسهـم اسم مستشـاري الصـورة أو ما شابه بتعليم الناس عمليـاً أن يكونوا زائفين. لا تشعـر بـأن عليك أن تكون شخصـاً مختلفاً عما أنـت عليه، بل تجرأ وكـن حقيقياً – كن أنت كما أنـت. وأنت تريد أن تقول مجازاً للآخرين: إذا كنتـم لـن تحبوني فأريد منكم أن تكرهوا مـا أنا عليه حقاً وليس ما حملنـي عليه شخص آخـر. وستشعر براحة أكبر مـع نفسك وبإنسانية أكثر وبأنك محبوب من الآخرين».

وتقـدّم هورن نصيحة مماثلة ضد وجود نظرة غير مريحة لمن لديه شـيء عليـه إثبات صحته: «عندمـا نشعر بأن علينـا أن نثبت للآخرين ذكاءنا وسرعة بديهتنا فإننـا نبدو وكأننا نفتقر إلى البساطة. فالمظهر الجذاب يأتي من عدم وجود شيء لدينا علينا إثباته».

قراءات إضافية

charisma: Seven Keys to Developing the Magnetism That Leads to Success by Tony Alessandra (1998, Warner Books).

Concrete Confdence: A 30-Day Program for an Unsharable Foundation of Self-Assurance by Sam Horn (1997, St. Martin' s press).

You've Only Got Three Seconds: How to Mare the Right Impression in Your Business and Social Life by Camille Lavington with Stephanie Losee (1998, Doubleday).

السعي إلى إبراز القيادة

ميليسا رافوني

يكمن عمل المدير ببساطة في حث الناس على تحقيق هدف مشترك، ويتطلب النجاح في هذا العمل سلسلة كاملة من مهارات التواصل التي تتراوح بين إلقاء خطاب جاهز ومساعدة أعضاء الفريق على التفاوض بأفضل الطرق للتقدم في مشروع ما. وعلى كل حال ليس هناك مهارة من مهارات التواصل أكثر أهمية عند المدير من القدرة على تأطير قضية ما تأطيراً فاعلاً.

ما الذي يعنيه أن «تؤطر» أو «تعيد تأطير» قضية ما بالضبط؟ فكّر في الاستعارة التي تكمن وراء هذا المفهوم. يركّز الإطار الانتباه على الرسم الذي يحيط به الإطار، إضافة إلى ذلك تجذب الأطر المختلفة النظر إلى جوانب مختلفة من العمل. فوضع رسم ما ضمن إطار أحمر اللون يُظهر اللون الأحمر في العمل، ووضع الرسم ذاته في إطار أزرق يُظهر اللون الأزرق.

وتؤثر طريقة تأطير الشخص لمسألة ما في طريقة رؤية الآخرين لها وتركّز انتباههم على جوانب محددة منها. فالتأطير هو جوهر توجيه التواصل إلى جمهور بعينه.

يمثل التأطير الجزء الإستراتيجي من التواصل

وبرغم أن مفهوم التأطير يبدو مفهوماً أولياً نوعاً ما، فإن الواقع يقول إن معظم الناس لا يستطيعون القيام به على نحو جيد. ويمكن أن يكوّن هذا الأمر خصوصاً مشكلة للمدير الذي يقود فريقاً متنوعاً وذا مهارات متنوعة. كما يميل الأفراد إلى التركيز على احتياجاتهم المحددة وعلى أمور تتعلق بمجالات خبراتهم المحددة، فهذا وحده هو الطبيعي. ولكن بفعل هذا قد يفقدون رؤية التفاصيل المهمة للمشروع الذي يعملون عليه في الوقت الحاضر.

فعلى سبيل المثال تأمّل في فريق متعدد الاختصاصات يجتمع لنقاش طريقة تحسين تقويم خدمة العملاء الفقراء، وتدور المحادثة من تطوير المنتج إلى تحديد السعر إلى النزاعات الداخلية السياسية. وبرغم أن نقاش كل من هذه الموضوعات يُعد أمراً مثمراً إلى حد ما، فإن الفريق لا يحقق الكثير من التقدم في إيجاد حل للمشكلة.

وهنا يخطو المدير على طريق إعادة تأطير النقاش، ويشير إلى ما هو ذو صلة بالمسألة التي يتم تناولها أو ليس ذا صلة بها، ويعيد الفريق إلى مساره في حين يؤكد للجميع بعفوية أنه يصغي ويفهم اهتماماتهم. وبإعادة تأطير المسألة فإنه يوضح ما هو معقد.

تحايل على العقبات

تعد مساعدة الموظفين على تجاوزالحواجز أحد أهم أدوار المديرة، إذ إنها حتى لو كانت تقوم بعمل رائع في إيصال رؤيتها وفي حث الآخرين

علـى العمل باتجـاه إدراك هذه الرؤيـة فإن فريقهـا سيواجه العقبات. ويتوقـع أفضل القـادة ما سيكونون عليه، ويستخدمـون تقنيات التأطير لمساعدة الموظفين على تجاوزها.

وهم يبـدؤون بعزل المسألـة وتأطيرها حتى يفهمهـا الجميع ويفهم صلتهـا بعملـه أو بعملها. وبعـد ذلك يسلطون الضوء علـى الآراء لإزالة العقبـات إما بالتزكية المباشـرة لمسارات العمل أو بطـرح الأسئلة التي ترشد الآخرين إلى تلك العقبات.

وتضمن إعادة تأطير المدير فهم الجميع للمسألة المطروحة: «إذاً... فأنت تقـول إنّ علينا أن نخفض السعر». كمـا أنها تجسد وجهات نظر الجمهور المتنوع المتأثـر: «إذا خفضنا السعر فسيشتري الزبائن المزيد ولكننـا سنفقـد الإيـراد الهامشي، ويعنـي هذا المزيد مـن العمل على التسويق وتصريف البضائع. ألا نزال نعتقد أن هذا هو الرأي الأمثل؟». وإذا خـرج النقاش عن مساره يستخـدم المدير إعـادة التأطير ليعيد الجميـع إلى مناقشة المسألة: «فلنتذكر أن السـؤال هو فيما إذا كنا في حاجـة إلى تخفيض سعرنا أم لا». وسيتابـع القائد تأطير المسألة حتى ظهور الحل الأمثل وإزالة العقبة.

وتعدّ العقبة أحياناً أمراً لا يرتاح الموظفون للنقاش بشأنه، كمناقشة موضوع زميل لا تصيب مشاركته نجاحاً مثلاً. وبتأطير الأسئلة العنيفة بطـرق لا تكوّن تهديداً يمكن للمديرين أن يصلحوا المشكلة، وأن يجعلوا الجميـع في تقـدم إلى الأمـام: «فلنفهم ما نحن في حاجـة إلى فعله كي نجعل المشروع ناجحاً، هل نحتاج إلى نقل فلانة إلى مشروع آخر؟».

قم بتصحيح التفكك في المنظمة

يرى القادة الأقوياء متى يحتاج الناس إلى الاجتماع. ولأنهم يفحصون مجموعة من الأشخاص ذوي المواهب والمهارات المختلفة فحصاً مثالياً، فإنهم بحكم موقعهم قادرون على أن يلفتوا نظر الأشخاص إلى بعضهم بعضاً: «يبدو أن خطتك تمضي في المسار الصحيح. وعليك أن تفكر ملياً في إعداد اجتماع مع جهة التسويق للتوثق من أنك في توافق معها. وأنا أعرف أنهم يعملون لإنجاح مشروعك، ولكن قد يكون من المفيد مراجعة الأمور معهم مرة أخرى للتوثق من أن كلا القسمين واضحان».

وفي هذا السيناريو يؤطر القائد المسألة بطريقة تضع كلا الطرفين في الضوء الإيجابي وتجعل التواصل في المصلحة الأفضل للطرفين.

غيّر الأسلوب، وغيّر الإطار

في كتاب القيادة الأولية Primal Leadership (مطبعة هارفارد بيزنس سكول، 2002)، لمؤلفيه دانيال جولمان Daniel Goleman وريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis وآني مككي Annie McKee يصرح المؤلفون بأن أفضل القادة يعملون وفقاً لواحدة أو أكثر من طرق القيادة الستة المميَّزة الآتية: المثالية والتدريبية والانتسابية والديمقراطية وغير القياسية والقيادية. ووجد بحثهم أن القادة الذين يحققون أفضل النتائج يمارسون أكثر من أسلوب واحد في أي يوم محدد، اعتماداً على ضرورات العمل.

يساعد «التأطير الماهر» في صياغة تواصل المديرة ليظهر أسلوب القيادة الذي تحتاج إليه في موقف معين. والقادة الأقوياء هم القادة المطلعون على الدور الذي يرغبون في ممارسته في أي وقت محدد، ويؤطرون اتصالاتهم وفقاً لذلك.

تأمل الموقف الآتي: تخيب آمال فريق ما في أداء منتج أطلق حديثاً ويريد أن يوقفه.

يمكن للمديرة أن تساعد الفريق بطرق متنوعة، حيث يمكنها أن تقرر أن هدفها هو رفع معنويات الفريق وإقناعه بالمتابعة حتى النهاية. وبابتداع مناقشة حول مهمة الشركة وحول أهمية هذا المنتج في تحقيق هذه المهمة تتولى هي القيام بدور مثالي. أو قد تختار أن تقود الفريق إلى اجتماع لاستشارة العديد من الأشخاص حول طرق تطوير المنتج، فتعمل بذلك عمل المدرب.

أي إطار ومتى؟

يمثل الإطار الجزء الإستراتيجي من التواصل، وهو في حد ذاته مهم لفهم الأمور بوضوح. وفي تقديم عرض ما يميل الناس إلى التركيز على إلقاء خطاباتهم: فهل يحافظون على التواصل البصري؟ وهل يتحدثون الكلام الرقيق أم أنهم يتلعثمون في كلامهم؟ وما دامت هذه المظاهر مهمة فإنهم لا ينزعون لأن يكونوا المحفزين الأهم لفاعلية التواصل.

ويمكن لأكثر المتحدثين فصاحة أن يخفق إذا لم يتأطر تواصله لمواجهة احتياجات الجمهور.

وقبل أن يتحدث المديرون الفاعلون يكون لديهم في أذهانهم هدف محدد. ففي بعض الحالات قد يكون الهدف الحث أو الإقناع، وفي حالات أخرى قد يكون نقل المعرفة أو الحث على إجماع الرأي. وبغض النظر عن هذا الأمر فإن الهدف واضح، وهم سيعيدون تأطير اتصالاتهم إلى أن يصلوا إلى هدفهم.

وقبل كل تواصل اسأل نفسك الأسئلة الآتية:

- ما الهدف من تواصلي؟
- ما الذي أريد من المستمع أن يعتقد أو أن يشعر أو أن يفعل بعد سماع كلماتي؟
- هل جسّدتُ ما أعرفه عن وجهات نظر الجمهور؟
- كيف ستؤثر رسائلي فيهم؟
- هل أجبت عن السؤال «ماذا تحوي من أجلي؟»؟
- ما الجوانب الأخرى من سياق الكلام التي تصوغ طريقة تفكير الناس كالثقافة أو قسوة المسألة؟
- كم أنا صادق في عيون الناظرين؟
- كيف يمكنني أن أضع إطاراً لما أقول كي أزيد مصداقيتي؟

يمكن تعلم التأطير الفاعل وتقويته بالانضباط والجهد. ويكون التحدي الحقيقي عندما يواجهك ما لا تتوقع حدوثه مثل معلومات

جديـدة أو سـؤال لم يكـن في الحسبان. حافظ علـى هدفك وجمهورك ليكـون قمـة ما تفكر فيه كـي تتمكن بتأمّـل من ابتـداع استجابة توطّد أهدافك وتقوي قيادتك.



كيف تعين أعضاء
في مجلس الإدارة؟

في يوم من الأيام كان هناك أمر مشابه يدعى العمل المعتاد، وبين الحين والآخر تباشر شركة ما العمل على مبادرة تغيير، ولكن عندما انتهت المبادرة عادت الشركة إلى ذلك الأمر القديم الجيد: «العمل المعتاد»، ويا للأسف! فلقد كان آنذاك وهو موجود الآن. وتملك نموذجياً شركة كبيرة اليوم مجموعات من المبادرات يجري العمل فيها معاً.

ومن المحتمل أيضاً أن تندمج أو يتم اكتسابها وتجريبها بواسطة العمل الإلكتروني والمحاولة الجادة لتطوير المنتجات الجديدة أو دخول السوق الجديدة. العمل المعتاد؟ لقد تغير كل هذا الآن، طوال الوقت.

والنتيجة هي: فيما يتعلق بالمديرين فإن مساعدة الموظفين على المضيّ في البرنامج (الجديد)، ومساعدتهم في التغلب على الشك في المستقبل، هو الشغل الشاغل طوال الوقت تقريباً. ولحسن الحظ فهذا تحدّ تعلّم الأشخاص المتخصصون في إدارة التغيير شيئاً عنه.

مصادر القلق

يقول بيتر ثايز Peter Thies وهو مدير كبير في مجموعة دلتا الاستشارية: هناك ثلاثة اهتمامات كبرى في أي وقت من أوقات التغيير. إذ يقلق الموظفون بشأن أمور تتعلق من ثم بـ:

1- ما سيجلبه المستقبل: يقول ثايز «يسأل الناس أنفسهم عن أمور مثل «هل سيكون من الأفضل لي أن أحصل على عطلة أكثر مما كان في السابق؟ وهل سأكون قادراً على تحقيق النجاح؟ ومن المسؤول عن مهنتي ومستقبلي؟».

2- ما أفعله الآن: يتساءل الموظفون عما سيخبرون الأسرة به والأقران وفريق العمل فيما يتعلق بما يجري. وهم يتساءلون كيف عليهم أن يستجيبوا للتغيير.

3- إن كان الأمر برمته طيّع: يقول ثايز «إنها أسئلة مثل «هل يمكننا أن نحافظ على العجلات تدور ونحن نقوم بهذا التغيير؟».

قد يتمّ التعبير عن هذه المخاوف مباشرةً وقد لا يتم ذلك، ولكن يمكنك المراهنة على أنها ستكوّن موضوع المحادثات عند تناول طعام الغداء. وتقول كاثرين يتس Kathryn Yeats، وهي مستشارة كبيرة في مؤسسات هيويت: إن «قلق المقهى» هو ما سيقود الإنتاجية إلى الهبوط، وسيقود موهبتك الأساسية إلى الزوال. إنه أمر شخصي جداً، والمدير هو المفتاح لمخاطبة تلك الأسئلة «الخاصة بي» التي تقف عائقاً في طريق التنفيذ الناجح للتغيير.

ما يستطيع المديرون فعله

يعرف المديرون الذين يتحملون مسؤولية قيادة التغيير أن عليهم التواصل مع الموظفين. ولهذا فهم يوزعون مذكرات إعلامية بدافع من الواجب ويُعدون عروضاً عن برنامج باوربوينت PowerPoint. وتنقل هذه المناهج المعلومات -حيث تخبر الموظفين ما يجري في العمل- ونادراً ما تهدّئ المخاوف أو تساعد الناس على أن يشتعلوا حماسة حول فرص النجاح في المستقبل. ويقول مستشارون خبراء في مجال التغيير إنه لكي يحدث ذلك فأنت في حاجة إلى طريقة مختلفة اختلافاً كلياً.

اضرب على وتر العواطف الإيجابية

يناقش جون آر كاتزنباك Jon R. Katzenbach أن أي شركة ذات أداء عالي المستوى تخلق رابطة عاطفية قوية مع موظفيها. وجون هو صاحب كتاب ذروة الأداء: صف قلوب موظفيك وعقولهم (مطبعة هارفارد بزنس سكول، 2000).

Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees

الذي يصف فيه خمس خطط إستراتيجية مختلفة لبناء الالتزام العاطفي. وفي وقت التغيير غالباً ما تكون العواطف الإيجابية الترياق الأفضل لمشاعر كالقلق والإعياء. ومهمة المدير هي: ربط التغيير بالأهداف التي يهتم الموظفون بها. وينصح كاتزنباك: «حدد المفاتيح الحارة العاطفية في المجموعة؛ كالأمور التي سوف يستجيب لها العاملون معك، ونمّ شعوراً ما نحوها».

تختلف المفاتيح الحارة بالطبع بحسب اختلاف الناس. فالأشخاص سريعو الغضب يثيرهم الشعور بأنهم على الحافة النازفة فيقومون بأمور رائعة، ويحب الباعة والمنافسون الآخرون فكرة الربح في السوق. (كاتزنباك: «إذا كان لديك منافس شرس، فاجعله عدوك وقاتل العدو».) وقد تم تعيين موظفين في منظمات مثل هوم ديبو Home Depot وماريوت Marriott لأنهم يهتمون بتقديم خدمات رائعة. واعتماداً على سياق الكلام قد تكون قادراً على بث الحماسة في الناس بشأن أي من هذه الأهداف - أو بشأن أهداف أخرى مثل فرصة كسب علاوة مربحة أو تعلم مهارات جديدة. أما الكلمات الرئيسة فهي: بث الحماسة. ويقول كاتزنباك: «عليهم أن يشعروا بأن هناك شيئاً ما أكثر من مجرد كسب حاملي الأسهم المزيد من المال».

استخدم إدارة واحد لواحد

حين كانت أنظمة كورنينغ كابل على وشك الخضوع لإعادة بناء الشركة الرئيسة بدأت المديرة العامة التنفيذية ساندي ليونز Sandy Lyons العملية بعقد اجتماعات فردية مع نحو 50 مديراً من كبار المديرين. الهدف؟ تقول ليونز: «لجعلهم يفكرون في «هذا محتمل» و«لدي رأي بشأنه». وليس هناك فرق في أن يكون لديك خمسة تقارير مباشرة بدلاً من خمسين. فكل شخص يرغب في معرفة ما يتم التخطيط لها وما يعنيه ذلك له أو لها، وسيرغب معظمهم في فرصة لإبداء آرائهم. وتقول ليونز: «عليك أن تكون منفتحاً، وعليك أن تجذب الناس، وعليك أن تمنحهم السلطة كي يكونوا جزءاً من الحل».

ويمكن أن تستخدم إدارة واحد لواحد في هذا السياق مجموعة متنوعة من الأدوات. فعلى سبيل المثال، تقوم عدة شركات بدراسات عن موظفيها عندما يكون التغيير على قدم وساق، ويبدو أن عدة نتائج من نتائج الدراسة تتوارى في فجوة سوداء مادام أن الموظفين معنيون بالأمر. ويقول توم دافينبورت، وهو رئيس مكتب سان فرانسيسكو التابع لتورز بيرينز، إنه لا تنشر تشارلز شواب Charles Schwab على كل حال نتائج دراسة مثل هذه الدراسة، بل تدرب المديرين على تحليل ردود أفعال الفرد. وعندها جلس المديرون مع الموظفين ليناقشوا ردود الأفعال: «لقد درّبوا الموظفين كي يساعدوهم على اتخاذ قرار بشأن ما سيقومون به حول مسألة ردود الأفعال التي قدموها، وما الذي شكّل أولوية اهتماماتهم وكيف يستجيبون لتلك المسائل».

إدارة التغيير؟ استفد من الويب.

يعد التواصل الفاعل في زمن التغير السريع ثنائي الاتجاه وليس وحيد الاتجاه. وتقول الرئيسة والمديرة العامة التنفيذية ساندي ليونز بأنه في أثناء إعادة بناء أنظمة كورنينغ كابل: «قدّمنا رسمياً موقعاً على شبكة الإنترنت على شكل حلقة تكرارية مغلقة، وكان يتحدث عن الأشياء كلها التي كانت تشكّل جزءاً من التغيير. ويمكن لأي شخص أن يذهب إلى تلك الشبكة وأن يطرح سؤالاً، وضمن 48 ساعة سيتم الرد على السؤال المطروح.

«ويزول جزء كبير من القلق عندما يحصل الناس على الأسئلة».

وجّه، ولا تجبر

يقــول كريس ترنر وهو مخضــرم قديم ومؤلف كتــاب All Hat and No Cattle: Tales of a Corporate Outlaw (بيرسوســ بوكس، 2000): «تُفرضــ معظم مبــادرات التغيير على المنظمات». ولكــن الإجبار نادراً مــا يعمل وإن عمــل الأشخاص كما يفترض أن يعملــوا، فسوف تعوزهم الحماسة. ويقول ترنر إنه من الأفضل دعوة الأشخاص إلى المشاركة في خلــق التغيير، وبعدئذ إلى العمل بداية مع الـ 25 أو ما يقارب ذلك ممن يحتمل أن يستجيبوا.

كما قــد تستخدم القيادة تحدي المنظمات كــي تحيا حتى تصل إلى أهدافها المعلنة. ويقول ترنر: «إذا أرادت الشركة المزيد من المقاولة ولكن تراكيب الدفع لا تشجع على سلوك المقاولة فيكون دور المدير عندئذ قول ما يلي: (انظر...أنظمتنا الحالية لا تشجع على هذا. إننا في حاجة إلى إعادة تصميم الطريقة التي ندفع بها أجوراً للناس). ويكمن دور المدير في خلــق بيئة تعزز نــوع السلوك الذي ترغب فيــه، وفي فهم ما يوجد في النظام الحالي من تنافر».



أن تصبح قائداً مدوياً

لورن غاري

تقول جينجر جراهـام، رئيسة مجلس المجموعة في شركة جايدانت للمنتجـات الطبية Guidant، إنها حيثما تلتفت ترى الناس يطلبون نوعاً مختلفاً من القيادة. وقد بدلت الآثار العاطفية لأحداث العالم والمواقف المقلقلة للعديد من الشركات الطلبات المترتبة عليها.

وتقول جراهام إن حاملي الأسهم والمحللين اعتادوا الإصرار على أن بوسعها «نسج المستقبل، والحديث عن كونها الأولى والأكثر روعة». ومن ناحية أخرى «فـإن معدلات خطئك المحتمل ستكـون منخفضة والقيمة السوقية لن تتحرك كثيراً. ولكن أموال البيع المحسوبة بأسعار مستقبلية ليست رائعة كثيراً الآن. أما ما هو أقل مـن الواعد أو العرض الإضافي ووجـود أساسـات راسخة فهي كذلك». ويريد الموظفـون بعض الضمان أنـه سيكون هناك مستقبل بـأي حال من الأحوال. وبعـد الكوارث التي حلـت بشركتي إنيرون وجلوبـال كروسينغ فقد أصبحتـا في حاجة إلى أن يعمـل قادتهم كممتصين للصدمـات العاطفية. «كما أنهم يحتاجون إلى مستـوى مختلف من النقاش والبوح» بتأليف مثل هـذه الأمور مثل

(Guidant's 401K) وخطط التقاعد المتعلق بالمشاركة المحددة. ويضيف جراهام: «وهم يريدون أن يعرفوا المزيد عنك أنت القائد، وهم يريدون منك أن تكون حاضراً في مستوى مختلف لأنهم يقومون بالبحث».

ويطلب الموظفون من القادة أن يعملوا بنزاهة كبيرة، وأن يكونوا أكثر حضوراً عاطفياً، في الوقت ذاته الذي يطلب فيه القادة -الذين يناضلون من أجل بقاء منظماتهم- من الموظفين القبول بالخسائر المؤلمة.

ومن ثم لم تزد الأمثلة المرعبة للسنة الماضية المتعلقة بهشاشة المؤسسات من آمال الناس فحسب، بل رفعت من إحساس القادة بأنهم عرضة للخطر أيضاً. ويقول رونالد إي هيفتز Ronald A. Heifetz المدير المؤسس لمركز القيادة العامة في كلية جون إف كندي للدراسات الحكومية في هارفارد، إن هذه الأحداث قد أرهقت قدرة القادة على الحفاظ على التمييز بين الذات والدور.

ويجب على القادة أن ينشغلوا بما يطلق عليه هيفتز اسم العمل التلاؤمي، أي مواجهة تيار متنام من التحديات التي تمثل معاً الأخطار والفرص، وتوجيه السؤال إلى كل شخص «ما قيمة الصيانة هنا وماذا نحتاج للهروب كي ننجح في البيئة الجديدة؟»، وهذا يضع القادة في خط النار في طرق ربما أنهم لم يختبروها من قبل. وتلاحظ كيم كامبل Kim Campbell رئيسة الوزراء الأولى في كندا والمحاضرة في السياسة العامة في كلية كيندي للدراسات الحكومية: إن كنت لا تحب الأنباء السيئة فعليك الخروج من مجال عمل القيادة، فعملك يقتضي أن تسمع قدر ما يوجد في الخارج من أخبار سيئة، وأن توجد طرقاً للتعامل معها».

ويقول دانيال جولمان المشارك في تأليف كتاب القيادة الأولية: «حينما تواجه الشركة صدمة ما فإن طريقة تعامل القيادة مع عواطفها الخاصة يمكن أن تحسم أمر بقاء الشركة». ومن ثم فإن ذكاء القادة العاطفي -أي قدرتهم على تدبر أمر عواطفهم وعواطف الآخرين بطرق تحفز أداء العمل- يقدّم مفتاح النجاح، كما يمكن للتدريب الذي يرفع الذكاء العاطفي والحيل التي تعزز قدرة فريق القيادة التلاؤمية أن يحقق الاختلاف الكامل.

تمهيد للذكاء العاطفي

يقول جولمان: «العواطف معدية. ويُظهر البحث أن العواطف تحدد من 50% إلى 70% من المناخ في مكان العمل، وفي المقابل فإن ذلك المناخ يحدد من 20% إلى 30% من أداء الشركة». وإضافة إلى ذلك فإن الذكاء العاطفي يفسّر 85% مما يميز النجوم في مناصب القيادة العليا عن المنفذين في المستوى الأدنى.

إن ما يطلق عليه جولمان والمشاركون في التأليف ريتشارد بوياتزيس وآني مككي اسم القيادة المدوّية- أي القدرة على الإعراب عن المشاعر المشتركة وغير المعبر عنها لمجموعة ما- وانتخاب بعثة ما تلهب الآخرين، إنما هي وظيفة أربع كفاءات أساسية للذكاء العاطفي:

- وعي الذات: وهو القدرة على قراءة عواطفك الخاصة وتخمين شخصيتك بدقة.
- إدارة الذات: وهي القدرة على إبقاء العواطف الممزّقة تحت السيطرة، وأن تستحق الثقة، وأن تكون مرناً ومتفائلاً.

- الوعي الاجتماعي: وهو القدرة على التعاطف مع اهتمامات الآخرين.
- إدارة العلاقات: وهي القدرة على الإلهام والإقناع وحل الخلافات.

وتكمن المشكلة في أنك كلما كنت في منصب أعلى في المنظمة تضخَّم تقويمك لمهارات الذكاء العاطفي عندك. ويسأل جولمان والمشاركون معه في التأليف: «إذاً لماذا لا يوصي المزيد من كبار القادة بالتغذية الراجعة الدقيقة ويشجعونها؟ وغالباً ما يكون هذا نتيجة لإيمانهم الحقيقي بأنه لا يمكنهم التغيير». وعلى الرغم من ذلك فهناك دليل قهري يوحي بخلاف ذلك.

وتفشل معظم برامج التدريب التي تسعى إلى تطوير مهارات الذكاء العاطفي والقيادة؛ لأنها تتخذ القشرة الجديدة هدفاً لها، وتمثل هذه القشرة الجزء من الدماغ الذي يتحكم في القدرة التحليلية والتقنية، وليس النظام الحوفي الذي يتحكم في المشاعر والنزوات والرغبات.

ويكتب جولمان أن الدماغ الحوفي «يتعلّم ببطء شديد، وخصوصاً عندما يكمن التحدي في إعادة تعلم العادات الراسخة رسوخاً عميقاً». ولكن عندما «يُستخدم النموذج الصحيح يمكن للتدريب بالفعل أن يبدل مراكز الدماغ التي تنظم العواطف السلبية والإيجابية»، ما يخلق تطورات في مهارة الذكاء العاطفي على المدى الطويل. والمفتاح هو التعلم الموجه للذات «الذي يطوّر قصداً جانب السؤال عمن تكون أو من تود أن تكون أو كلاهما ويقوي هذا الجانب». وتتضمن هذه العملية خمسة أوجه للاكتشاف:

1- عدم إخفاء ذاتك المثالية: أي من تود أن تكونه.

2- إيجاد حقيقتك ومواضع قوتك وضعفك.

3- خلق برنامج تعلم للاعتماد على قواك عند ردم الفجوات.

4- اختبار السلوك الجديد والأفكار والمشاعر الجديدة المتعلقة بمسألة الإتقان وممارسة هذه الأمور.

5- تطوير علاقات الدعم والثقة التي تجعل التغيير ممكناً.

القرار الجماعي والسقف الزجاجي

وفي أثناء ازدياد الآمال تدريجياً قد يقع حتى القادة الأذكياء عاطفياً فريسة لنوع من عقلية القلعة الحصينة. ويقول دارل ريغبي Darrell Rigby مدير شركة الاستشارات الإدارية بين آند كو Bain & Co. إن فريق القيادة «يبدأ بالتحدث إلى نفسه أكثر مما يفعل عمال الصف الأمامي والزبائن، ويتم النظر إلى الخلاف على أنه خيانة». وتتمثل إحدى طرق مواجهة هذا الميل نحو اتخاذ القرار الجماعي في التوثق من أن فريق قيادتك يتألف من أساليب ووجهات نظر متنوعة. ويكون أحياناً الإصرار على التنوع الجنسي والعرقي الطريقة الوحيدة كي تضمن أن الفريق يأخذ نطاقاً واسعاً من الخيارات والآراء في الحسبان.

تقول كيم كامبيل: «المهم الآن هو تجنب ثقافات القيادة الذكورية كلياً». ويظهر بحث في الذكاء العاطفي والجنس أن النساء تميل إلى امتلاك تعاطف ومهارات في العلاقات أقوى مما هي عليه في الرجال.

وتقول كامبيل: «لا تعد هذه القوى في علاقات النساء جوانب فطرية لأنوثتها بقدر ما هي نتيجة لحرمانها من التكليف». وقد طورت النساء هذه القوى بوصفها وسيلة للبقاء في حضارات يحكمها الذكور. وبالطبع يستطيع الرجال أن يبرزوا هذه المهارات أيضاً، تماماً كما تستطيع النساء أن تظهر القسوة والقطعيّة. وحين يكون هناك ثقة كافية بفريق القيادة، يمكن لتنوع الجنس أن يعزز قدرة الفريق على توجيه عواطفه والاستجابة لأولئك الآخرين في وحدة العمل.

تحذير

يقول هيفتز: «حين تحشد الأشخاص ليشاركوا في أي نوع من الإستراتيجية، فإنك تسألهم حقاً أن يمحصوا النظر عبر ما لن يقوموا به». وهو ومارتي لينسكي Marty Linsky الذي شارك في التأليف يشاركان في كتاب القيادة على الخط Leadership on the Line إنه إذا أغلق قلبك-أي إذا كانت تنقصك الشفقة وبراءة الأطفال والفضول الذي يمكّنك «من الاستماع بآذان مصغية واعتناق أفكار جديدة ومزعجة» - فعندها «لا يمكنك أن تفهم هذه الركائز أو الخسائر التي سيكون على الناس أن يتكبدوها مع حفاظهم على ما هو ثمين وتعلمهم كيف ينجحون في البيئة الجديدة». ويساعدك البوح بما في قلبك على قيادة الأشخاص والمنظمات قيادة أكثر تأثيراً عبر التغيير والخسارة، ولكن هذا يجعلك أيضاً عرضة لخطر المقاومة والعداء الذي يرافق مثل هذه الخسائر بانتظام.

ويقــول هيفتز: «نحن نميل إلى إلباس القيادة وجهاً باسماً والتحدث عنهــا بلغة الإلهــام والرؤية والإبداع. إنها تمثل تلــك الأمور كلها، لكنها أيضــاً قاسية ومؤلمة وخَطِرَة، ومن ثم فإن «البقاء في اللعبة» وتعلم كيف تحفظ نفسك هي إحدى المهام الأساسية للقيادة».

قراءات إضافية

Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002, Harvard Business School Press)

Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading by Ronald A. Heifetz and Marty Linsky (2002, Harvard Business School Press)



المسهمون

- نيك مورجان Nick Morgan: مؤلف كتاب تشغيل الغرفة Working the Room (مطبعة هارفارد بزنس سكول، 2003).

- جينيفر ميك فارلاند Jennifer McFarland: مشارك في كتاب تحديث إدارة هارفارد Harvard Management Update.

- لورن كيلر جونسون Lauren Keller Johnson: كاتب في مجال العمل التجاري يعيش في هارفارد في ماساتشوستس.

- دافيد ستوفر David Stauffer: مشارك في كتاب تحديث إدارة هارفارد Harvard Management Update.

- لورن غاري Loren Gary: مشاركة في كتاب تحديث إدارة هارفارد Harvard Management Update.

- مايكل وتكينز Michael Watkins: بروفيسور مشارك في إدارة الأعمال في مدرسة هارفارد التجارية، وهو عضو فيها في مجموعة المفاوضات وصنع القرار، وهو مؤلف كتاب الأيام التسعون الأولى The First 90 Days (مطبعة هارفارد بزنس سكول، 2003).

- جون بالدوني John Baldoni: هو مستشار متخصص في تواصل القيادات والتنمية، وهو مؤلف كتاب القيادة الشخصية Personal Leadership (مطبعة إلسوير، 2001).

- ميليسا رافوني Melissa Raffoni: وهي شريكة في إدارة بروفيشنال سكيلز آليانس وفي هيئة التدريس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وكلية سلون للإدارة، حيث تدرّس منهجاً عن الاتصالات الإدارية الفاعلة.

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقـدم سلسلة كتب هارفـارد الورقية الخاصة بالأعمـال التجارية التفكير الأمثل لأحـدث ما توصل إليه قـادة الفكر في العالم والباحثون والمديـرون في مجال الإدارة. صممـت هذه الكتب من أجـل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفـكار في إحداث تغيير في العمـل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانـت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيـد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review **Interviews with CEOs**	3294
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**	8032
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**	1296
Harvard Business Review on **Brand Management**	1445
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**	8059
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**	181X
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**	2721
Harvard Business Review on **Business and the Environment**	2336
Harvard Business Review on **Change**	8842
Harvard Business Review on **Compensation**	701X
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**	273X
Harvard Business Review on **Corporate Governance**	2379
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**	2748
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**	1429
Harvard Business Review on **Crisis Management**	2352
Harvard Business Review on **Culture and Change**	8369
Harvard Business Review on **Customer Relationship Management**	6994
Harvard Business Review on **Decision Making**	5572
Harvard Business Review on **Effective Communication**	1437

Title	Product #
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**	9121
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عـالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مـكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلـة كتـب هارفارد الأساسيـة التجارية تفي بالغرض. تقـدم هذه الكتب المختصـرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقـراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهـم، سواء كنت مديـراً حديث العهد بالإدارة مهتمـاً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديـراً تنفيذياً متمرسـاً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فـإن هذه الكتب المكرسة لإيجـاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعـات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance for Managers**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من

صفحات كتب هارفارد التجارية

كـم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجـأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرضـ لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هـذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضـلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشـكلات الإدارية صيغت بأسلـوب آسر بغية مد يد العون للمديريـن كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقليةً صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Title	No.
The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact**	3477
The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want**	3469
The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate**	3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click**	3507
The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships**	3485
The Results-Driven Manager: **Dealing with Difficult People**	6344
The Results-Driven Manager: **Taking Control of Your Time**	6352
The Results-Driven Manager: **Getting People on Board**	6360